

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE
LOS COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN
MOSQUERA**

**INVESTIGADOR
RUBIELA GALINDO SARMIENTO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE
LOS COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN
MOSQUERA**

**INVESTIGADOR
RUBIELA GALINDO SARMIENTO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.
2018**

Resumen

La GC es un proceso primordial para enfrentar y comprender los cambios que se han venido presentado en la era del conocimiento; así como, dar respuesta a las nuevas necesidades que los usuarios; tanto internos como externos de las organizaciones educativas exigen para su crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se hace una reflexión frente a la contribución que los procesos de la GC brindan como valor agregado al fortalecimiento de las habilidades, saberes, motivación y entornos de los colaboradores en las organizaciones que aprenden. Esta investigación busca proponer un modelo de GC para el fortalecimiento de las competencias laborales a través del diagnóstico de las maneras de identificar, adquirir, crear, almacenar, transformar y transmitir, usar y medir el conocimiento en una organización educativa. Se destaca como relevante que la evidencia de la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores influye en el éxito de la GC, así como, el plan estratégico y la tecnología.

Abstract

Knowledge Management (KM) is a primordial process to face and understand the changes that have been presented in the knowledge era, as well as to respond to the needs of the users. Internal and external educational organizations demand both personal and professional growth and development. There is a belief that the contribution the KM process provides is an added value to the strengthening of the skills, knowledge, motivation and environments of the collaborators in the organizations who learn. This research seeks to propose a KM model for the strengthening of labor competencies through the diagnosis of ways to identify, acquire, create, store, transform and transmit, use and measure knowledge in an educational organization. It stands out as relevant that the evidence of the organizational culture and the motivation of the collaborators influences the success of the KM, as well as the strategic plan and the technology.

Palabras claves

Gestión del conocimiento, competencias laborales, organización educativa, comunidades de práctica.

Dedicatoria

Mi familia, (mamá, papá, hermanos, suegra y sobrinos) fundamentales en todos los cambios que he tenido este año, su amor y apoyo incondicional.

Mi esposo Omar, el ser humano más especial y maravilloso que he conocido, tan cercano a Dios, quien fortalece siempre nuestro amor para cumplir con éxito nuestros sueños.

Tefy, mi pequeñita sobrina, que llego a seguir dando felicidad a la vida que Dios me permite seguir viviendo.

A mi tutor por todos sus conocimientos y sugerencias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1. Horizonte institucional (información propiedad del colegio).....	5
1.2. Valores institucionales (Información propiedad del Colegio)	6
1.3. Competencias organizacionales y funcionales establecidas en cada nivel jerárquico de la organización educativa.....	7
CAPITULO II.....	8
2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Planteamiento del problema.....	8
2.2. Pregunta de investigación	11
2.3. Preguntas secundarias de investigación	11
2.4. Objetivos.....	12
2.5. Justificación	12
2.6. Alcance y limitaciones	16
2.7. Aspectos metodológicos	18
CAPÍTULO III	21
3. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	21
3.1. Introducción a la era y sociedad del conocimiento.....	21
3.2. Conocimiento organizacional	27
3.3. Tipos de conocimiento:.....	33
3.4. Conversión del conocimiento tácito a explícito como un desafío para las organizaciones educativas.....	34
3.5. Gestión del conocimiento (GC)	36
3.6. ¿Por qué gestionar el conocimiento en una organización educativa?.....	39
3.7. El pensamiento complejo en la organización educativa desde la perspectiva de Edgar Morín.	41
3.8. Modelos de Gestión del Conocimiento.....	45
3.9. Comunidades de práctica	50

3.10. Gestión del conocimiento para las competencias laborales	52
CAPÍTULO IV	53
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GC	53
4.1. Tiempo de permanencia en la organización educativa y en el puesto de trabajo actual de los colaboradores del colegio.	54
4.2. Visión administrativa	56
4.3. Proceso de GC	61
CAPÍTULO V	71
CONCLUSIONES	71
CAPÍTULO VI	73
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	73
Introducción	73
1. APORTES DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN	74
2. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN.	75
3. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.	76
3.1. Metodología para cada proceso de GC	78
4. PRESUPUESTO.	85
5. CRONOGRAMA.	87
REFERENCIAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo pedagógico de la organización educativa	4
Figura 2. Aplicación del conocimiento en la actividad organizacional.....	25
Figura 3. Pirámide de conocimiento.....	32

Figura 4. De los datos al conocimiento.	32
Figura 5. Tipos de conocimiento	34
Figura 6. Arquitectura del capital estructural desde una perspectiva holística.	35
Figura 7. Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento.....	36
Figura 8. La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización.....	41
Figura 9. Aspectos centrales del pensar complejo.....	45
Figura 10. Modelo de creación de conocimiento basado en Nonaka y Takeuchi.	48
Figura 11. Modelo de transferencia y transformación del conocimiento.	49
Figura 12. Descripción del modelo de Wiig.....	50
Figura 13. Dimensiones para identificar las comunidades de práctica.....	51
Figura 14. Las cuatro categorías de personal en las organizaciones del conocimiento.....	53
Figura 15. Modelo de GC integrando diversas perspectivas de autores consultados.....	76
Figura 16. Comunidades de práctica.	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias funcionales y organizacionales de la organización educativa, contexto de la investigación	7
Tabla 2. Etapas del proceso de conocimiento y actividades de gestión	29
Tabla 3. Postulados de la GC desde la perspectiva de diversos autores.....	38
Tabla 4. Comparación de diferentes modelos de gestión del conocimiento basado en un tipo de enfoque y proceso particular.....	50
Tabla 5. Materiales requeridos disponibles en la organización educativa	86

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Antigüedad en años en la organización educativa.....	54
Gráfica 2. Antigüedad en el puesto de trabajo.....	55
Gráfica 3. Visión administrativa: estrategia organizacional.....	56

Gráfica 4. Visión administrativa: cultura organizacional	58
Gráfica 5. Visión administrativa: Tecnología.....	60
Gráfica 6. Procesos de GC: Identificación de conocimiento.....	61
Gráfica 7. Procesos de GC: adquisición de conocimiento	63
Gráfica 8. Procesos de GC: creación de conocimiento	65
Gráfica 9. Procesos de GC: Almacenamiento del conocimiento.....	66
Gráfica 10. Procesos de GC: distribución/diseminación del conocimiento.	68
Gráfica 11. Procesos de GC: uso/aplicación del conocimiento.....	70
Gráfica 12. Procesos de GC: medición del conocimiento.	71

Anexos

Anexo 1

**Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento
(Pérez-soltero, Leal, Barceló y León, 2013)**

**Anexo 2: Cuestionario actividad de sensibilización a la GC previo a la aplicación del
cuestionario de diagnóstico de GC. (elaboración propia)**

INTRODUCCIÓN

La dinámica de la globalización en los diversos sectores de la economía mundial, ha llevado a asumir nuevos retos y a transformar las actuales prácticas en el marco de las organizaciones educativas, aunque la gestión del conocimiento (GC) que involucra un considerable aumento en el flujo de información y de conocimiento, tiene sus inicios teóricos en el contexto principalmente empresarial u organizacional, el sector educativo ha empezado a ver el valor relevante que tiene; en un primer lugar, visualizando las instituciones educativas como una organización que aprende; y en un segundo lugar, involucrando procesos como la GC como una práctica que proporciona ventaja competitiva y desarrollo de la sociedad a través de sus servicios de educación; por tanto, las apreciaciones conceptuales que giran en torno a la GC es muy aplicable a cualquier organización educativa que también maneja información y es fruto para el desarrollo del conocimiento en pro del fortalecimiento e integralidad de sus procesos, personas y estructuras. La GC es un proceso primordial para enfrentar y comprender los cambios que se han venido presentado en la era del conocimiento (Toffler, 1980); así como, dar respuesta a las nuevas necesidades que los usuarios; tanto internos como externos, exigen para su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Este panorama, ha permitido poner la mirada en el aprovechamiento no solo de los activos materiales; sino también inmateriales de la organización educativa, contribuyendo a la adecuada gestión de los activos centrados en los colaboradores (Brooking, 1996), procurando la creación de equipos de alto desempeño alineados con la sociedad del conocimiento (Sakaiya, 1995); de modo que, la participación activa de los colaboradores se convierte en una oportunidad perfecta para el surgimiento de herramientas creativas que apoyen en la orientación de estrategias para las organizaciones que educan. Con la incursión del colaborador en la construcción del conocimiento se visualiza un valor significativo que facilita el cumplimiento de las metas y el desarrollo de habilidades y destrezas superiores para un adecuado desempeño. Se rescata adicionalmente, el compromiso de los directores por proporcionar mejoras en los procesos y fomentar la confianza en los colaboradores y estos a su vez en la organización educativa, con lo cual se promueve el entusiasmo por la curiosidad, el trabajo en equipo y el interés por el

fortalecimiento de sus competencias. La alineación con la era del conocimiento (Toffler, 1980) y la sociedad de conocimiento y la información (Sakaiya, 1995; Bell, 2001) contribuye al involucramiento de las diversas generaciones en el trabajo grupal, donde se favorecen el intercambio de ideas y la reflexión hacia el cambio de paradigmas, creando herramientas facilitadoras óptimas para la investigación y el desarrollo del capital intelectual.

Con lo anterior, se percibe la necesidad de una relación estrecha entre los directores, los colaboradores, la GC y las competencias laborales; siendo importante, la reflexión frente a la contribución que la transferencia del conocimiento brinda como valor agregado al fortalecimiento de las habilidades, saberes, motivación y entornos de los colaboradores en las organizaciones que aprenden, dando paso a fomentar un rol protagónico en el recurso humano a través de la autoimposición de una disciplina que les exija absorber conocimiento necesario para enfrentar los nuevos retos, generando conciencia sobre el fortalecimiento de sus competencias y la gestión del cambio para la construcción de organizaciones educativas emergentes que logren crecer y hacer frente a la calidad educativa que exige el fenómeno de la globalización y lo establecido en las políticas públicas del Ministerio de Educación Nacional en Colombia (MEN., 2003; Beltrán y Caballero, 2017) que pretenden dar un valor agregado a la sociedad formando en competencias laborales, para lo cual debe comenzarse por quienes imparten la educación, que son los educadores; sin embargo, debemos ir más allá y extender la responsabilidad trabajando por hacer de todos los colaboradores, personas competentes que hagan parte de las organizaciones educativas.

En este estudio se pretende encontrar las maneras de identificar, adquirir, crear, almacenar, transformar y transmitir, usar y medir el conocimiento del capital intelectual de una organización educativa ubicada en el municipio de Mosquera para que se contribuya desde un modelo de GC a fortalecer las competencias laborales de los colaboradores. De acuerdo con los objetivos del estudio, se realizará una investigación de campo no experimental transeccional o transversal; es decir, se observará como se da la GC tal y como se da en su contexto educacional, recopilando los datos en un solo momento para después analizar la información. Será de tipo descriptiva, que nos permite proporcionar información de la

comunidad educativa en su vivencia con el proceso de GC, será soportado en teorías del conocimiento desde el paradigma de la complejidad (Morín, 2000), llevando a realizar la comprensión desde una totalidad compleja, dejando de lado la mirada reduccionista y racional que frecuente el sector educativo. Así, se indagará de manera científica un fenómeno social en el contexto educativo, donde al integrar este paradigma de la complejidad permite desde un enfoque interdisciplinario, estudiar un hecho complejo de la realidad, sin aislar la perspectiva analítica y holística, ni verlas como formas de investigación únicas, es comprender el contexto educativo desde sus interacciones, con una aproximación a la experiencia, sin explicaciones lineales. Como se mencionó anteriormente, estamos viviendo una realidad dinámica que en palabras de Khum (1971) se denominaría revolución científica que nos manifiesta que se da una crisis científica, lo que trae nuevas maneras de pensar y generar realidad, renaciendo epistemologías fruto de los cambios y rupturas teóricas; de igual manera, en palabras de Radovan Richta (1963, citado en Avila, 2013) una revolución tecnológica que ha impregnado a la sociedad y le ha brindado cambios relevantes en el conocimiento técnico-científico y en la historia de la humanidad. Estos teóricos son una fuente importante para repensar la ciencia e investigación, viendo desde un punto de vista holístico el trabajo propuesto en un contexto educativo.

Capítulo I

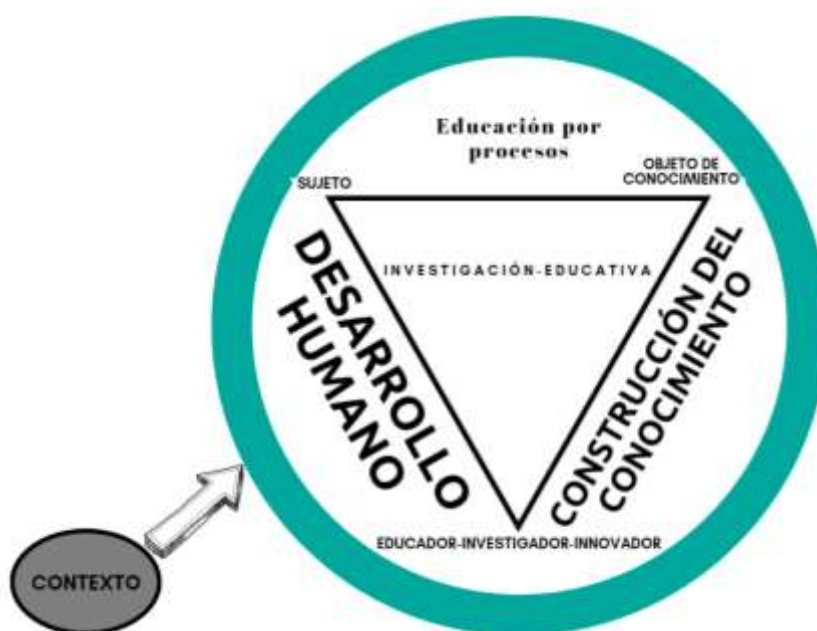
1. Contextualización de la organización

De acuerdo con la información obtenida por el Colegio, éste se fundó en 1944 en el municipio de Mosquera departamento de Cundinamarca, allí, una comunidad religiosa inicia sus labores el 10 de abril con al menos 18 niñas, ya en 1955 se da un crecimiento que permite la construcción de aulas para impartir clase. Teniendo en cuenta los buenos resultados de dicha obra; en 1945 el número de estudiantes crece a 80 estudiantes, siendo en 1949, un número de 119 estudiantes. En 1965 de los frutos del esfuerzo se logran graduar 15 religiosas y jóvenes seglares. En 1982, recibió la aprobación para Nivel de educación básica primaria, básica secundaria y media vocacional para la modalidad académica.

Hoy en día, el colegio es de carácter privado sin ánimo de lucro de origen canónico, donde se cuenta con 50 colaboradores en total, distribuidos en los diferentes niveles de jerarquía (directivo, coordinadores, educadores, administrativos y operativos) que comparten la espiritualidad Salesiana de San Juan Bosco (sistema preventivo) y enriquecido con el legado del padre Luis Variara (sensibles ante el sufrimiento humano y comprometidos en la defensa de la vida en todas sus dimensiones).

El colegio se fundamenta en un enfoque pedagógico que orienta al desarrollo humano integral y social, sus procesos educativos se construyen alineados a los procesos de globalización, reconstrucción social, cultura investigativa, construcción del conocimiento y la tecnología. De esa manera, hay un trabajo diario en el aprendizaje significativo colaborativo, interacción con el entorno, desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales, creatividad, reflexión y análisis para alcanzar metas.

La propuesta metodológica que se visualiza en la figura 1, orienta las actividades del colegio y está registrado en sus proyectos, propende por un modelo constructivista que vincula colaborativamente saberes previos, formación de saberes con el educador y compañeros de clase.



*Figura 1. Modelo pedagógico de la organización educativa
(propiedad del colegio, PEI, 2015)*

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) del Colegio tiene como finalidad la formación y promoción integral en valores de la persona, brindando elementos que le permitan afrontar la realidad de su mismo entorno con responsabilidad, autonomía y capacidad para solucionar problemas. Esta comunidad educativa tiene como slogan “educamos para el ser y la trascendencia”

Actualmente, el colegio esta en búsqueda de la certificación de calidad; para lo cual, desde el área de gestión humana y con el apoyo de las directivas y calidad, se reunieron esfuerzos en consolidar procesos en el desarrollo de los colaboradores, a través de la gestión por competencias, proceso en el cual se reestructuraron los perfiles laborales, se establecieron niveles de cargos; directivo, coordinador, educativo, administrativo y operativo, reflejando una estructura jerarquica; así mismo, se revisaron los manuales de procedimientos, se instauraron los valores organizacionales y las competencias de todos para el logro de los objetivos proyectados en la misión y visión del colegio; de igual manera, en búsqueda de establecer alineación con las propuestas del ministerio de educación (MEN, 2003). en cuanto a las competencias de los educadores para educar estudiantes al mundo productivo, se hace indispensable empezar por fortalecer a los colaboradores en sus competencias, lo cual es una clara necesidad que la organización educativa requiere para el compromiso con sus estudiantes, colaboradores y sociedad.

1.1. Horizonte institucional (información propiedad del colegio)

Misión

“Institución educativa católica de carácter evangelizador, con actitud de servicio, promotora de la vida y fundamentada en la pedagogía de Jesús buen pastor y el sistema preventivo, al estilo del padre Luis Variara, cuyo fin es orientar y acompañar el crecimiento integral de los estudiantes, promoviendo el aprendizaje significativo en los niveles de educación preescolar, básica, media académica y la formación técnica, fortaleciendo el liderazgo y proyecto de vida”.

Visión

“La institución para el año 2021 será reconocida por su liderazgo educativo pastoral en sus dimensiones: convivencial, académica, y artística, con manejo eficiente de la segunda lengua – inglés. Brindando a la iglesia y a la sociedad personas integrales con pensamiento crítico ante las realidades del mundo”.

1.2. Valores institucionales (Información propiedad del Colegio)

Responsabilidad

Ser constantes y perseverantes en el cumplimiento de nuestros deberes asignados y compromisos, asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, y afrontar las situaciones de manera positiva e integral.

Bondad

Cualidad de servir con amor, energía y optimismo, a través de actos de voluntad para hacer el bien, de manera amable, generosa y firme, proyectando confianza, respeto, sentido a la vida y a la convivencia, reflejado en la construcción de paz y armonía consigo mismo y el otro. valorando la diversidad y la dignidad del ser humano.

Compromiso

Tener sentido de pertenencia con la institución y de identidad con los objetivos de la misma, promoviendo el crecimiento integral de los estudiantes, el aprendizaje significativo y logrando en el ser humano una persona que trasciende a sí mismo y con el otro.

Excelencia

Desarrollar alta calidad por medio de prácticas sobresalientes en nuestra gestión, siendo cada día mejores, actuando y haciendo las cosas bien sin ninguna excusa, en la búsqueda constante del mejoramiento continuo, procediendo con rectitud e integridad en todo momento.

1.3. Competencias organizacionales y funcionales establecidas en cada nivel jerárquico de la organización educativa

La organización educativa en miras del mejoramiento continuo y alcanzar la certificación de calidad, estableció un trabajo conjunto entre las directivas, gestión humana y el área de calidad para construir un proceso de gestión por competencias, trabajo que dio como resultado las siguientes competencias funcionales para cada nivel y competencias organizacionales que permeaban a todos los colaboradores (ver tabla 1):

Tabla 1.

Competencias funcionales y organizacionales de la organización educativa, contexto de la investigación.

Nivel	Cargo	Competencias funcionales	Competencias Organizacionales
Directivo	1. Rectoría (1)	1. Liderazgo. 2. Comunicación. 3. Pensamiento estratégico.	Orientación al servicio. Trabajo en equipo. Integridad.
Coordinación	2. Coordinadora Administrativa (1) 3. Coordinación Académica (1) 4. Coordinación de Convivencia (1) 5. Coordinación de Pastoral (1) 6. Psicoorientadora (1)	1. Liderazgo. 2. Comunicación. 3. Planeación y organización.	
Educador	7. Educadores (30)	1. Creatividad e innovación. 2. Comunicación. 3. Manejo de situaciones conflictivas.	
Administrativo	4. Secretaría General (1) 5. Secretaria auxiliar (1) 6. Contador(a) (2) 7. Auxiliar contable administrativo (1) 8. Recepcionista (1) 9. Bibliotecaria (1) 10. Enfermera (auxiliar) (1)	1. Solución de problemas. 2. Tolerancia a la presión. 3. Organización.	

Operativo	11. Mantenimiento (1) 12. Servicios Generales (5)	1. Disciplina 2. Manejo adecuado de recursos 3. Organización.	
------------------	--	--	--

Nota. Fuente: Propiedad Colegio (2017)

Capítulo II

2. Proceso de investigación

2.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones educativas son un ambiente con alta producción de conocimiento que justifican el desarrollo de proyectos para gestionarlo e identificar capacidades que hacen a las personas un activo con talento y potencial para generar crecimiento y competitividad organizacional en el entorno educativo y la sociedad; por tanto, un pilar importante, que son las personas, requieren atención en el fortalecimiento de sus competencias, alineando a otros procesos desde el área de gestión humana, como el retener a los mejores talentos y evitar la fuga de conocimientos que representa no solo una pérdida de inversión de recursos, sino también, de activos intangibles de capital intelectual que son un aporte a los esfuerzos que buscan las entidades internacionales y nacionales para el mejoramiento y optimización de la educación en la sociedad. Gestionar el conocimiento implica no solo sacar ventaja en el desarrollo de estrategias y mejoramiento de los procesos organizacionales; sino también, desarrollar profesional y personalmente a todos los colaboradores; de manera que, enlazar la GC y el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en un entorno educativo, será un beneficio con proyección a varios frentes; la organización educativa, las personas y la sociedad. Con lo anterior, la GC ya no solo es asunto e inversión exclusiva de los colaboradores o la organización de manera independiente, sino que se convierte en un trabajo cooperativo que fomente una cultura de conocimiento. De acuerdo con la OECD (2007) (Organization for Economic Co-operation and Development) permitir el acceso a la educación, gestionar el desarrollo de habilidades, fomentar la GC e incorporar proyectos de fortalecimiento de competencias es un factor clave en el crecimiento del capital humano y es de vital importancia para el desarrollo económico y social de un país. De otro lado, Delors (1996) hace relación a la educación

como un todo y está basada en cuatro pilares que deben estar presentes, los cuales son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser, esto nos permite encontrar una razón fundamental para integrar la GC y las competencias en un proceso de gran valor en este contexto de investigación.

Etzioni, (1979), menciona que las organizaciones suelen contratar a firmas externas para estudios que favorezcan los resultados y dejan de lado la GC interno, sin darse cuenta que compartir entre las personas de una organización lo que saben, genera ganancias de productividad; así mismo, Garvin (1998) señala que si se pretende conseguir resultados óptimos en cuanto a lo referente a la productividad y la innovación, se requiere una conversión a la GC, donde, a través de la obtención e intercambio de bienes intelectuales se logre emerger a lo que se denominan organizaciones inteligentes y competitivas. De Long y Fahey (2000) señalan que, el nivel de confianza presente en una organización tiene incidencia en la cantidad de conocimiento que fluye entre los diferentes niveles, entre los individuos, las herramientas tecnológicas, los archivos, las prácticas y otros registros. Cuando se limita la interacción de ideas para el desarrollo y la investigación, así como, la comunicación fluida en términos de compartir información, se genera desconfianza, y se bloquea la creatividad e innovación; adicionalmente, si el aprovechamiento de esas ideas se diera, no basta con transmitir las, es necesario materializarlas y darles un valor útil a través de una gestión responsable y positiva para los procesos, las personas y las estrategias; con respecto a esto, Distefano, (2002) refiere que el no permitir la interacción de ideas, alimenta la desmotivación y afecta el compromiso de los colaboradores para favorecer prácticas confiables, mejora continua y credibilidad frente a los usuarios del servicio que se presta; sin dejar de lado, que las organizaciones que no innovan se van quedando en el camino de la competitividad. De igual importancia, se suelen percibir otras barreras que imposibilitan el éxito de la GC, como es el caso de la cultura, De Long y Fahey (2000), mencionan que, a través de ella, se pueden construir suposiciones que indiquen qué conocimiento es importante, lo cual puede llegar a ser una limitante en la transferencia y uso adecuado del conocimiento para el desarrollo de proyectos y mejoramiento de procesos y personas.

De acuerdo con la publicación del CERI (Centre for Educational Research and Innovation) realizada por Saussois, (2005), el conocimiento es uno de los recursos que representa mayor riqueza en la economía y para la sociedad, resaltando el aprendizaje como una estrategia valiosa para el futuro previsible; siendo así, el conocimiento dentro de las organizaciones educativas debe ser gestionado bajo herramientas específicas que permitan determinar el uso eficiente de la información en pro del desempeño y mejoramiento continuo de la calidad educativa. Es usual encontrar organizaciones que no saben lo que saben; por tanto, se hace imprescindible implementar una cultura de conocimiento y emerger a estructuras que le permitan usar eficazmente el conocimiento dentro y fuera de sus propios límites institucionales.

Actualmente, el plan de gobierno colombiano para la calidad educativa, sugiere el desarrollo de una educación que estimule en los estudiantes sus talentos y riqueza individual; por tanto, para lograrlo es indispensable empezar por fortalecer esos talentos en quienes hacen parte de la organización educativa, propendiendo el aprendizaje y la GC; no solo en los estudiantes; sino también, en los colaboradores que hacen parte de los proyectos y que promulgan la educación de calidad. El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) desarrolló un proyecto orientado a fortalecer las competencias de los docentes; principalmente, en el uso de las TIC's, en la presente versión del proyecto 2010-2014, proyectan las competencias más allá, buscando transformar las prácticas educativas y fomentando la innovación; de manera que, cada vez las políticas se orientan en el mejoramiento de las competencias a través de la GC, siendo esta gestión, el camino estratégico para aportar calidad educativa en pro del desarrollo profesional de los colaboradores, la competitividad de la organización educativa y el crecimiento de la sociedad.

El sector de las organizaciones educativas busca hacer frente a los retos que tienen con respecto al rol que juegan las competencias laborales de sus colaboradores para la calidad educativa y el desempeño excepcional, contribuyendo a fortalecer la sociedad de conocimiento e innovación que la globalización ha impuesto en los proyectos sociales y las políticas nacionales desde el Ministerio de Educación Nacional. Para dar respuesta a los nuevos desafíos en el fortalecimiento de la calidad educativa, se reúnen esfuerzos por

contar con personas cualificadas profesionalmente y que demuestren su capacidad para impactar positivamente en lo que hacen por la educación de una sociedad. La organización educativa ubicada en el municipio de Mosquera, contexto de la investigación, actualmente implementó la gestión por competencias como proceso para enfrentar dichos desafíos; por tanto, pretende establecer y ejecutar acciones relevantes que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico y fortalecer el rendimiento en el desarrollo y apropiación de las competencias laborales de sus colaboradores, que hoy en día, requieren trabajarse para que sean fortalecidas y evidentes en sus planes de trabajo diario. De ese modo, requieren implementar un modelo que les permita visualizar la dinámica de aprendizaje, transferencia de conocimiento y apropiación de las habilidades de sus colaboradores en todos los niveles, orientando a un desempeño excepcional y procurando brindar al talento humano todos los recursos necesarios para gestionar el conocimiento que es un valor relevante en el sector educativo.

2.2. Pregunta de investigación

¿Cuál es la propuesta de modelo de GC para fortalecer las competencias laborales de los colaboradores en una organización educativa de Mosquera?

2.3. Preguntas secundarias de investigación

¿Cómo es la dinámica de identificación de conocimiento de los colaboradores de una organización educativa en Mosquera?

¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en la adquisición, creación y almacenamiento de los conocimientos entre los colaboradores de una organización educativa en Mosquera que permitan la integración de elementos necesarios para la propuesta de un modelo de Gestión de conocimiento?

¿Qué herramientas facilitadoras y barreras se perciben entre los colaboradores de todos los niveles de una organización educativa en Mosquera para la disseminación o distribución del conocimiento, tendientes a la apropiación de habilidades que potencializan las actividades laborales?

¿Cuenta la organización educativa con instrumentos de medición del conocimiento que permitan potencializar las competencias de los colaboradores de una organización educativa de Mosquera a través de un modelo de GC?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Proponer un modelo de GC que contribuya al fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores en una organización educativa en Mosquera.

2.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la dinámica de identificación del conocimiento de los colaboradores de una organización educativa en Mosquera.
- Explorar los factores que influyen en la adquisición, creación y almacenamiento de los conocimientos entre los colaboradores de una organización educativa en Mosquera que permitan la integración de elementos necesarios para la propuesta de un modelo de Gestión de conocimiento.
- Detectar herramientas facilitadoras y barreras en la diseminación o distribución del conocimiento entre los colaboradores de la organización educativa, tendientes a la apropiación de habilidades que potencializan las actividades laborales.
- Indagar la existencia de instrumentos de medición del conocimiento que permitan potencializar las competencias de los colaboradores de una organización educativa de Mosquera a través de un modelo de GC.

2.5. Justificación

En el ámbito educativo, el conocimiento como factor humano, ha estado visible continuamente y es la razón de ser de las instituciones educativas, y es a través de ellas, que se contribuye de manera activa al desarrollo del bienestar social y el crecimiento económico de una sociedad; generando empleo, el fortalecimiento de las relaciones, oportunidades de movilidad laboral, impacto en el desarrollo científico, tecnológico, creatividad e innovación, entre muchas otras ventajas que son una realidad y que hacen necesario establecer un marco de trabajo coherente y eficaz para gestionar el conocimiento

en las organizaciones que educan y enlazarlo en el desarrollo de habilidades y actitudes traducidas en competencias, logrando formar personas y profesionales cualificados para la calidad educativa y el aporte a las políticas públicas de desarrollo que se pretenden en Colombia y a nivel global. Es así como, la GC deberá estar alineada a los retos y objetivos de la organización educativa para dar respuesta óptima al crecimiento y competitividad; además, deberá involucrar la participación y colaboración de todos sus integrantes para enfrentar retos y cambios en la operatividad y cultura organizacional, de manera que, los direcciona a un entorno de aprendizaje y conocimiento que caracteriza a las actuales organizaciones inteligentes.

Esta investigación pretende hacer un aporte importante desde la GC para el fortalecimiento de las competencias laborales en el sector de las organizaciones que educan, contribuyendo con un impacto positivo en la educación de una sociedad y en el desarrollo profesional y cualificación de los colaboradores. Gordó (2008, citado en Rodríguez, 2009) destaca la importancia de replantear desde el punto de vista de la organización, los centros educativos, haciendo énfasis en temas que conciernen en este trabajo; como lo son, el manejo adecuado de los datos, la información y el conocimiento, así como, el aprendizaje y el intercambio y participación socioprofesional, donde cada individuo desde su campo de acción puede aportar para el mejoramiento continuo. De igual manera, el aporte de este trabajo se enmarca en el grupo de investigación economía, trabajo y sociedad y la línea de investigación dinámica del trabajo, innovación tecnológica, educaciones e institucionalidad laboral de la Universidad Externado de Colombia; involucrándose en el marco evolutivo y dinámica constante de las organizaciones que educan hacia el fortalecimiento de la gestión por competencias y el involucramiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), así, la propuesta de un modelo de GC, puede contribuir como disciplina, al ámbito educativo, proporcionando una nueva vía de desarrollo investigativo y línea de investigación.

La GC como disciplina emergente se fundamenta en la valoración del capital intelectual, y hace del conocimiento un valor agregado en el entorno globalizado; sin embargo, dicha GC, suele ser subvalorada; debido a que; principalmente los líderes, perciben al conocimiento como un recurso intangible que es difícil de medir, consideran que la

inversión económica en tecnologías y capital intelectual es muy alta y que la inversión en tiempo para concentrarse en el conocimiento, deja de lado las tareas diarias y disminuye la productividad; sin embargo, se reconoce que la GC está en la gente y es posible convertir el conocimiento individual en conocimiento colectivo para brindar un valor agregado en la organización educativa.

Ciertamente, los cambios continuos y las presiones que generan dicha dinámica en el sector educacional, requieren con urgencia la gestión del conocimiento como una estrategia vital para enfrentar las dificultades, aportando ciencia, innovación y desarrollo competitivo, aprovechando las oportunidades que la globalización impone. Davenport y Prusak (2000) manifiestan que los intangibles que generan valor, son aquellos que provienen del conocimiento: técnico, diseño, presentación de marketing, entendimiento de los usuarios internos y externos, creatividad, innovación y son precisamente los que requieren un cambio rápido y mayor flexibilidad para ser competitivos; de esa manera, fortalecer las competencias brinda ventajas en el desarrollo del talento humano y permite involucrar el conocimiento para construir oportunidades, procurando ser líderes en las organización que educan para la mejora continua de nuestra sociedad educativa.

En la mayoría de las organizaciones, la información se limita a la acumulación de datos; pero no, a su transferencia y diseminación a todos los equipos y colaboradores para que se transforme en conocimiento para los procesos, servicios y productos. El conocimiento en algunos casos está basado en el desarrollo de planes de capacitación, donde los temas giran en torno a temas específicos que son “moda” o por actualización técnica para mantener la operación y producción; sin embargo, es claro que las organizaciones emergentes hoy en día piensan más allá de la operación y buscan caminos que favorezcan la ciencia, innovación, tecnología y desarrollo de su capital intelectual para el crecimiento y hacer frente a la dinámica del mercado impuesta por el fenómeno de la globalización.

De esa manera, se requiere para sobrevivir en el dinamismo de los nuevos mercados, caracterizado por tecnologías que permiten mayor eficacia y eficiencia para responder de manera inmediata y en tiempo real a las situaciones que los clientes quieren, una práctica de cambio como objetivo primordial, buscando reaccionar proactivamente, siendo competentes

y garantizando lo mejor; de modo que, todo esto solo es posible cuando nuestros paradigmas cambian y somos capaces de entender que se requiere de recursos, buena administración, agilidad, calidad, pero sobretodo, personas con actitud y motivación para mantener los conocimientos renovados, innovadores que aporten al fortalecimiento de sus competencias y por ende a la estrategia de la organización educativa. De ahí que, la necesidad de gestionar el conocimiento se vuelve un valor agregado para las organizaciones que aporta de manera real a la estrategia de cualquier institución y al crecimiento de los colaboradores.

Cuando se permite que los trabajadores intercambien y construyan conocimiento; trabajando sobre rutinas creativas, se generan ganancias de productividad significativas (Giraldo y Atehortúa, 2010). Lo anterior, pone a las organizaciones a repensarse y a relacionarse con esta dinámica y actividades de conocimiento más que en las operaciones. Por tanto, esta investigación pretende incitar a las organizaciones educativas a descubrir una nueva forma de gestionarse frente a la participación activa y creativa de sus colaboradores a través de un programa de GC que genere comunidades laborales exitosas con sus competencias y que contribuyan al éxito de la estrategia institucional, orientando a la calidad del servicio y cumplimiento de los objetivos.

El conocimiento es un activo intangible que, si se gestiona, mide y administra adecuadamente como indica Giraldo y Atehortúa (2010), se tendrá un máximo en la calidad, que será sustentable generando beneficios para los colaboradores y la organización educativa, fomentando la confianza de todos sus miembros internos y externos.

Para lograr incursionar en la era del conocimiento y establecer un programa de Gestión del conocimiento, es importante involucrar de manera contundente a los líderes. Blake y Moutton (1984) dentro de los estudios investigativos sobre los estilos del liderazgo, refieren que los líderes deben enfocar sus esfuerzos; no solo en la producción, sino también en las personas, para poder tener un marco de referencia que permita orientar la dirección y el gerenciamiento ideal.

La era del conocimiento, favorece en el derribamiento de estructuras organizacionales basadas en jerarquías; debido a que, es posible encontrar colaboradores de una escala jerárquica inferior aportando gran conocimiento y brindando valor estratégico a los proyectos educativos, convirtiendo ese conocimiento en un valor tangible; es decir, no necesariamente el conocimiento lo tiene un gerente, estos líderes se han convertido en facilitadores, se acabó la idea de pensar que los jefes son quienes todo lo saben y que no hay otra forma diferente de hacerlo, la dinámica de la globalización ha generado situaciones más complejas por solucionar y los que estaban en la cabeza ya no pueden hacerlo todo solos, se requiere de un mayor trabajo en equipo, hay que saber decirle a un subordinado “esto no lo sé” para permitirle incursionar en un nivel de conocimiento superior que sea una ventaja competitiva para la solución y creación de nuevas propuestas que faciliten la competitividad.

En la lógica de agregar valor al trabajo, surgió la GC en las empresas, que siempre buscan competir en su sector y comenzaron a hacerlo capitalizando lo que las personas saben, sus conocimientos, tanto tácitos como explícitos. Esos activos intangibles que les pertenecen a las personas que integran la organización educativa, y cuando están al alcance de todos, colaboran de manera decisiva para alcanzar los objetivos estratégicos.

Dentro del colegio contexto de la investigación, las directivas junto con el área de gestión humana están comprometidos con el seguimiento de los lineamientos que el sector educativo promueve con respecto a las competencias de su personal; por tanto, están enfocados en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores en todos los niveles, proyectando las necesidades de formación requeridos teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño y necesidades de fortalecer las competencias requeridas para los logros que se han propuesto; de esa manera, este proyecto de investigación se convierte en una solución que por medio de un modelo de GC permita el fortalecimiento de las competencias que hoy presentan debilidad en su apropiación y desarrollo.

2.6. Alcance y limitaciones

El trabajo que se plantea está orientado a proponer un modelo de GC que contribuya al fortalecimiento de las competencias de los colaboradores en una organización educativa de Mosquera. Se propone un alcance descriptivo que permita visualizar la dinámica de identificación de conocimiento, especificar y analizar el uso y aprovechamiento del conocimiento y su transferencia para la GC. Establecer la GC en una organización educativa implica dar explicación de la importancia y el valor que aporta hacer una inmersión en una cultura orientada al saber y a la transferencia de ese saber.

Cuando se establece como proyecto de GC dentro de una organización educativa, la cultura juega un papel importante, debido a que, como nos menciona McDermontt y O'Dell, (2001) existen muchos ejemplos en empresas donde se implementaron herramientas de GC que fallaron porque las personas consideraban que aportando con su trabajo ya era suficiente, que los gerentes no apoyaban y que era otro programa más; sin embargo, sugieren que establecer el programa de GC implicará alinear el proceso a la cultura dependiendo de los valores y el estilo de la organización. Por tanto, se requiere hacer de lo teórico una práctica a la medida, donde se tengan en cuenta los significados y conceptos propios de la organización del sector educativo, con lo anterior, se espera que el colegio contribuya con la documentación y saberes que desde su experiencia serán valiosos para este proyecto, de esa manera, se adoptarán los conceptos a esa realidad organizacional, teniendo en cuenta, el plan estratégico y el proyecto que recién se está implementando que es la gestión por competencias. Adicionalmente, las limitaciones presentes se relacionan con la disponibilidad de la información registrada referente a la transferencia de conocimiento y la disponibilidad de recursos para gestionar el saber y esclarecer las condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. Es sabido que hoy en día las organizaciones que quieren alcanzar la competitividad y la respuesta en tiempo real, requieren incursionar en la revolución tecnológica, la cual trastoca la realidad social como un nuevo momento de la historia contemporánea donde las organizaciones emergentes ya están jugando un papel importante. El período de tiempo de recolección de la información comprende el segundo semestre del año 2017, con dicha información se identificará el conocimiento crítico y el uso y aprovechamiento del conocimiento para la operación y mejora continua de las competencias de los colaboradores, de quienes se espera la

colaboración y participación para el éxito de esta investigación y futura implementación por parte de las directivas del colegio de la propuesta entregada.

2.7. Aspectos metodológicos

2.7.1. Investigación descriptiva y proceso de recolección de información

El desarrollo de este estudio está orientado desde un campo no experimental con alcance descriptivo y soportado en teorías del conocimiento desde el paradigma de la complejidad (Morín, 2000), se realizará una investigación de campo no experimental transeccional o transversal; es decir, se observará como se da la GC tal y como se da en su contexto educacional, recopilando los datos en un solo momento para después analizar la información. Será de tipo descriptiva, que nos permite proporcionar información de la comunidad educativa en su vivencia con el proceso de GC, será soportado en teorías del conocimiento desde el paradigma de la complejidad (Morín, 2000), llevando a realizar la comprensión desde una totalidad compleja, dejando de lado la mirada reduccionista y racional que frecuenta el sector educativo, teniendo en cuenta que la complejidad se encuentra en la vida cotidiana. Así, se indagará de manera científica un fenómeno social en el contexto educativo, donde al integrar este paradigma de la complejidad permite desde un enfoque multidisciplinario, estudiar un hecho complejo de la realidad, sin aislar la perspectiva analítica y holística, ni verlas como formas de investigación únicas, es comprender el contexto educativo desde sus interacciones, con una aproximación a la experiencia, sin explicaciones lineales. De esa manera, es posible integrar teorías que aportan en el sector educativo y pueden ser foco del fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de un colegio alineado con la gestión del conocimiento, los aportes teóricos desde la complejidad serán un referente útil que va acorde con una sociedad globalizada, donde el conocimiento y las competencias laborales están en permanente reconstrucción, donde el acceso a la información se hace cada vez más frecuente y en tiempo real, como no lo manifiesta Castells (2006) esto gracias a los recursos tecnológicos que avanzan cada vez más a través del tiempo y permiten una interacción de individuos en referencia a sus conocimientos, capacidades y productividad en las organizaciones educativas.

Un estudio de tipo descriptivo de acuerdo con Hernanadez, Fernández y Baptista (2010) pretende describir fenómenos buscando las características esenciales a través de la recolección de información que se analiza para visualizar aspectos relevantes. Para el caso de este estudio, se pretende identificar herramientas facilitadores y barreras que permiten la adquisición, transformación, uso y transferencia del conocimiento del capital intelectual para apoyar con una propuesta que involucre el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que contribuya a potencializar las competencias laborales en una organización educativa; de esa manera, se aplicará un instrumento diagnóstico que brindará información útil para el propósito de la investigación, dicha información será evaluada y analizada, permitiendo identificar y describir la manera como se gestiona el conocimiento crítico que es valor agregado al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y será fuente para la elección de un modelo de GC, el cual se propondrá para que sea materializado en los procesos de la organización educativa.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos, se propone un diseño de investigación no experimental transeccional o transversal; es decir, se observará como se da la GC tal y como se da en su contexto educacional, recopilando los datos en un solo momento para después analizar la información, donde se pretende analizar situaciones existentes en su contexto natural sin manipular variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El aprendizaje de los conceptos, el uso de herramientas tecnológicas y el uso de los conocimientos como ventaja para la solución de situaciones en el trabajo, entre otras actividades, hacen parte del contexto organizacional educativo y suceden, así como sus efectos, sin que se manipulen intencionalmente. Los datos obtenidos en un único momento, permitirá establecer los elementos favorables para la elección del modelo de GC pertinente para la organización educativa, contexto de la investigación.

La unidad de análisis que se tuvo prevista, fue la percepción de los integrantes de la organización educativa, contexto de la investigación, en sus diferentes niveles jerárquicos (directivo, coordinadores, educadores, administrativos y operativos) con respecto a la estrategia, cultura y tecnología; relacionada con la gestión del conocimiento; en cuanto a su identificación, adquisición, creación, almacenamiento, distribución/diseminación, uso y

aplicación y medición de esos conocimientos como diagnóstico para focalizar las barreras y herramientas facilitadoras que serán relevantes en la elección del modelo de GC. La recolección de los datos se realizó a través del uso de un cuestionario tipo Likert, un instrumento válido denominado: cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento (Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León, 2013) (Ver anexo 1) que permitió recabar en la manera cómo se aporta a la gestión del conocimiento; de igual manera, la observación de los espacios de trabajo de cada área de la organización educativa es un recurso útil para el análisis de la información y elección del modelo de GC más adecuado. El instrumento se aplicó a un total de 42 colaboradores disponibles, que integran los niveles directivos, coordinador, educador, administrativo y operativo, siendo un 84% la participación de la población total. La dinámica de aplicación del instrumento se hizo separando la totalidad de la población disponible en dos grupos; en un primer momento, a los niveles administrativo, algunos coordinadores y educadores y el nivel operativo; y, en un segundo momento, a directivos y coordinadores y educadores restantes. Se hizo este procedimiento, debido a dos razones; en primer lugar, porque solo se tenía disponibilidad de una de las dos salas de sistemas del colegio, la cual permitía un cupo de 22 personas; y en segundo lugar, porque el nivel operativo no tiene conocimiento del manejo de computador y nos apoyamos en los colaboradores del nivel administrativo para brindar soporte técnico en el uso de los computadores de esta población; de otro lado, se brindó previo a la aplicación del instrumento, a cada grupo por separado, una explicación de lo que es la gestión del conocimiento para dar claridad del tema, brindando así luces referentes a lo que se pretendía en el estudio y para facilitar la comprensión del instrumento, de manera que se pudiera responder de manera acertada a cada ítem del instrumento, según, la percepción individual de cada participante. Luego de la exposición realizada a los dos grupos, previo a la aplicación del instrumento se les realizó una actividad que permitía hacerles caer en la cuenta de la importancia de gestionar el conocimiento en los grupos de trabajo, permitiéndoles identificar que tanto sabían de sus compañeros de trabajo, a través de unas preguntas que debían indagar de manera individual (ver anexo 2.)

2.7.2. Descripción del instrumento.

El instrumento utilizado para esta investigación se denomina: cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento (Perez-Soltero, Leal, Barceló y León, 2013), el cual arroja a partir de su aplicación, información relevante sobre el papel que juega cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva de los colaboradores en su área de trabajo, determinando intereses, barreras y facilitadores que permitirán encontrar la dinámica frente a la gestión del conocimiento. (Ver anexo 1).

2.7.3. Categorías de análisis desde dos focos

a. Visión de la administración de la organización educativa: lo cual permite identificar barreras y facilitadores que contribuyan al modelo apropiado de GC.

- Estrategia
- Cultura organizacional
- Tecnología

b. Procesos de la GC:

- Identificación de conocimiento
- Adquisición de conocimiento
- Creación de conocimiento
- Almacenamiento del conocimiento
- Distribución/diseminación del conocimiento
- Uso/aplicación del conocimiento
- Medición del conocimiento

Capítulo III

3. Aspectos teóricos y conceptuales

3.1. Introducción a la era y sociedad del conocimiento

El hombre por naturaleza es curioso y observador, estas habilidades le han permitido absorber de su entorno gran información para convertirla en conocimiento y a su vez compartirlo, fomentando el progreso y desarrollo de medios tangibles e intangibles. En la antigüedad el conocimiento se basaba en el saber sobre la realidad del mundo, la sabiduría

con los años se afianzaba y estaba dotada de conocimiento, el sabio era respetado; ya en la modernidad, se percibe la transformación del saber; que no solo se adquiría con la experiencia, sino a través de un proceso científico. El renacimiento fue una época fundamental para difundir el conocimiento, generando progreso a través de sus grandes descubrimientos como la prensa escrita por Johannes Gutenberg (1448) permitiendo la transmisión de conocimiento entre las personas, siendo un factor relevante en términos económicos para la sociedad de ese momento (De Geus, 1997), este hecho, facilitó el acceso a libros y la multiplicación masiva del conocimiento y el desarrollo científico.

Cuando nos referimos a las organizaciones, la humanidad ha pasado por muchas revoluciones del conocimiento, podemos recordar que la información tardaba mucho en llegar a su destino, los avances eran muy lentos, la tecnología no permitía una comunicación oportuna y efectiva y los descubrimientos se conocían y aplicaban en límites geográficos muy cortos, debido a la dificultad de acceso entre ciudades.

En un ambiente cambiante y dinámico como el de ahora, las organizaciones se transforman proyectando nuevos saberes, procesos, estructuras, entre otras actividades, las cuales proponen como acciones humanas la cooperación y participación. En contextos educativos, los planteamientos de Morín (2000) señalan una educación desde la complejidad que derribe barreras tradicionales, que involucre un sentido más humano, de transformación, con integralidad, transdisciplinar, con diversas culturas, que se eduque en la incertidumbre, que sean organizaciones educativas que aporten conocimientos y construyan conocimiento para el manejo de situaciones problema, conformando personas que se preocupen por lo que sucede en su entorno, repensándose y siendo agentes de cambio. De igual manera, la cultura organizacional será un factor impulsor o freno para las decisiones que se requieren tomar en un mundo acelerado como el de hoy.

La revolución del conocimiento, de acuerdo con Sakaiya (1995) se produjo en la década de los ochenta, esto se da por un cambio que se ve marcado por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.

Se ha dado una evolución creciente con respecto a las formas de trabajo y su relación con el conocimiento; Salazar (2004) representa, como se observa en la figura 2, la aplicación del conocimiento en la actividad laboral a través de la historia, dando inicio con una economía

agrícola, que pretendía el abastecimiento de productos para el consumo de las personas, aquí predominaba la fuerza física del hombre. De Geus (1997) reseña que, en el primitivo mundo occidental, se consideraba la tierra y los recursos naturales, la riqueza de las personas, lo material representado en la tierra como el poder; sin embargo, esto no era suficiente y se incursiona en la revolución de la maquinaria para hacer más productivo el trabajo, de manera que se implementan herramientas, procesos y productos, época referida como revolución productiva, lo que conlleva a un trabajo rutinario que aporta a la economía industrial; en la actualidad, el trabajo implica un mayor esfuerzo en la productividad de conocimiento con requerimiento de competencias intelectuales referidas a la innovación y creatividad, siendo fuente principal para la economía del conocimiento como valor agregado en las organizaciones de cualquier sector productivo. Por tanto, como menciona De Geus, (1997) el factor de producción se ha desplazado a los colaboradores, entendiendo el contexto organizativo, siendo el conocimiento el principal recurso que desplaza al capitalismo, de manera que, ya no es rico aquel que tiene mucho dinero, sino, aquel que tiene mucho conocimiento y sepa utilizarlo para el desarrollo económico de una sociedad.

El cambio actual implica una renovación que permita incursionar en el sector productivo del conocimiento, atribuido por un carácter científico y fundamentado en hacer conciencia por el cuidado global y el trabajo conjunto en pro de hacerle frente a las acciones indiscriminadas que atentan contra el medioambiente y la sociedad. Senge (1994) sugiere que muchos de nosotros no somos conscientes de los costos invisibles que acarrearán nuestras acciones, nos invita a reflexionar más allá de nuestro contexto próximo y entender que como funcionamos en nuestro sistema provocamos el funcionamiento de otros sistemas; por tanto, es necesario ver el sistema de manera holística siendo responsables socialmente y asumiendo el compromiso de ser parte de una solución frente a lo que afectamos con nuestras acciones, invitando a mejorar el impacto de manera colectiva y creando entornos de aprendizaje.

Se entiende que la fuente de riqueza la tiene el ser humano en su saber y conocimiento, herramientas consientes compartidas que son un valor agregado hoy en día para la búsqueda de la calidad en los servicios y en el desarrollo y crecimiento de las personas y los sectores

económicos. En ese sentido, las organizaciones educativas adquieren un compromiso de responsabilidad social en el desarrollo científico de prácticas que promuevan la calidad en la educación de una sociedad, permitiendo el desarrollo y crecimiento para la cualificación de los profesionales que imparten conocimiento en las organizaciones educativas.

La GC es un activo estratégico en las organizaciones educativas, las cuales, buscan sobrevivir y adaptarse mejor en la dinámica globalizadora; de manera que, si se tiene la capacidad para entender y asimilar lo que sucede en su entorno y lo que sucede más allá de su propio que hacer; fomentando la creación de nuevos servicios, configurando nuevos procesos, estableciendo nuevas formas organizacionales y aprovechando las oportunidades que trae el cambio de paradigma, es posible participar del renacer de la sociedad y el crecimiento organizacional, donde todos ganan.

Muchos autores se refieren a esta era de diversas maneras; Drucker (2004) indica que es un paradigma de la sociedad *postcapitalista*, Bell (2001) lo denomina sociedad *postindustrial*, Alvin Toffler (1980) se refiere a la nueva economía del conocimiento, siendo este, el sustituto de otros recursos. Drucker (2004), refiere que el conocimiento es una fuente de poder, pero no referido al dinero o fuerza muscular, sino en una esencia que moviliza y controla medios de comunicación, siendo la clave para el cambio. Adicionalmente; como ya se mencionó, Sayaiya (1995) lo denomina la sociedad del conocimiento (Valdés, 2002).

Dentro de los recursos que nos brinda la GC se encuentra la tecnología informática que como indica Castells (2006) implica una sociedad- red, que se ve influenciada por el consumo de tecnología y las prácticas de almacenamiento y distribución de conocimientos; sin embargo, refiere Del Moral, (2007) que la sobreinformación ha traído como consecuencia, el inadecuado uso de estos medios informáticos; así como de los conocimientos adquiridos, generando poco valor a los usuarios al ser ineficaz en las soluciones; por tanto, se requiere de instrumentos que favorezcan el dominio y adecuada utilización de la información para transformarla en conocimiento productivo.

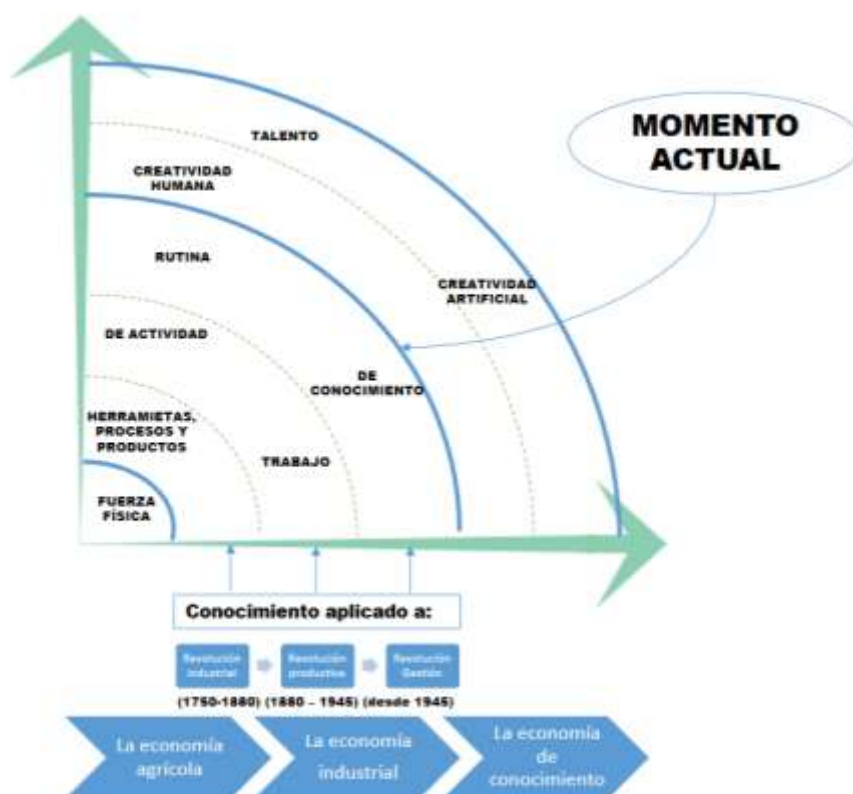


Figura 2. Aplicación del conocimiento en la actividad organizacional.
(Salazar, 2004)

La creación de conocimiento organizacional denominado por Nonaka y Takeuchi (1999) refiere la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas; con lo cual, se manifiesta que una gestión adecuada del conocimiento conlleva a la creación de valor, traducándose en una planeación estratégica exitosa para el crecimiento de una organización.

En la sociedad de la información, el saber y el conocimiento son herramientas fundamentales para establecer las directrices de dirección; así como, estructurar la sociedad de hoy. Es natural ver como en la actualidad ese saber y conocimiento enmarcan el desarrollo de las ciudades y naciones; con la gestión de la información es razonable encontrar que el conocimiento se traduce en productos, servicios, innovación y desarrollo industrial, de mercados, de alimentación, de bienestar y riqueza para la sociedad. El conocimiento ha existido siempre; sin embargo, la dinámica globalizadora ha hecho que se

transforme a gran velocidad, debido a que la información se transmite en tiempo real, lo cual fomenta en las nuevas generaciones la necesidad de mantenerse actualizado e informado constantemente, siendo una acción fundamental para enfrentar los cambios predecibles, permitiendo tomar decisiones y adaptación rápidamente, construyendo habilidades y capacidades que nos haga empleables en el mercado laboral.

En la sociedad del conocimiento, donde la incertidumbre es una característica que prevalece, se hace indispensable que las organizaciones educativas se adhieran a la innovación basada en el conocimiento, donde provea de recursos convertidos en ventajas competitivas que sirvan para enfrentar esta dinámica y evolucionar en la competitividad, la organización educativa requiere generar ambientes de aprendizaje, tecnología e innovación por medio de áreas de investigación y desarrollo donde todos sus colaboradores sean partícipes en la construcción del conocimiento.

La planeación de procesos para gestionar el conocimiento se debe realizar como asegura Del Moral (2007), desde un marco sistémico de articulación, eso significa, que todos los colaboradores y las áreas de la organización deben estar coordinados y marchando en una misma línea de conocimiento sin baches en la información. De igual manera, Peter Senge (2009) nos invita a entender las organizaciones como sistema dinámico que continuamente adquiere experiencias, de las cuales es necesario aprender para sacar el mejor provecho, llevando a reflexionar sobre las estructuras tradicionales para hacer inmersión en propuestas arriesgadas tendientes a asumir cambios que de manera recíproca con todos sus integrantes y se logre hacer competencia y sobrevivir en la turbulencia amenazadora de los mercados actuales.

El capital humano y su conocimiento se puede convertir en una ventaja ganadora dentro de las organizaciones educativas, a través de una gestión organizada y con objetivos claros que le brinden la importancia y faciliten en sus procesos, programas y actividades conjuntas la transmisión adecuada de la información y la comunicación. Como indica López y Grandío (2005), cuando las ventajas competitivas se asocian a la dimensión humana, teniendo en cuenta sus habilidades, competencias y desarrollando sus proyectos, generan estrategias sostenibles que aportan crecimiento para la organización y las personas. Así mismo,

Expósito (2007, citado en Barragan, 2009) refiere tres aspectos que fortalecen la economía basada en conocimiento: en primer lugar, crecimiento en los indicadores de uso del conocimiento en diversos sectores y actividades, paralelo a la tasa de cambio tecnológico y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); en segundo lugar, La globalización de la tecnología, la información y el comercio; por último, refiere la valorización del conocimiento especializado, las habilidades y las competencias como motor de éxito en las organizaciones y economías. Siendo así, podemos ver que las competencias de los colaboradores juegan un papel importante no solo para una organización educativa como el caso de esta investigación, sino que se expande al desarrollo de otros sectores y la sociedad, más aún, cuando se alinean con la tecnología y la gestión del conocimiento.

3.2. Conocimiento organizacional

Luego de mencionar la dinámica acelerada con la cual ocurren los cambios en la economía global y los retos que tenemos para crecer en competitividad, independientemente del sector productivo en el cual nos movamos, es necesario reforzar con una frase del libro “la organización creadora de conocimiento” de Nonaka (1999) que dice: “en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible es el conocimiento” (p. 273) Así, se debe reconocer que el conocimiento se encuentra en cada individuo; por tanto, dentro de las organizaciones, para nuestro caso las educativas, los colaboradores son un factor clave de recepción de datos, información y conocimiento, que, si no es procesado y gestionado, pierde valor significativo para los procesos, las personas y la organización misma, entendiendo que gestionar el conocimiento, no es la simple acción de procesar datos, sino que es un proceso estratégico, dinámico y de relevancia para crear valor agregado en una organización. Belly (2014) señala que: “El conocimiento es el valor agregado de la información que nos permite tomar una decisión efectiva mejorando los procesos y resultados medibles de una organización” (p. 33). Este conocimiento menciona Pabón (2016) puede aprovecharse a través de la recopilación del conocimiento explícito y tácito, la transferencia de conocimiento, el registro de las lecciones aprendidas que surgen de los reprocesos, entre otras prácticas que faciliten la

gestión adecuada del conocimiento. Prusak (1997) señala que el conocimiento por sí mismo no es fuente de valor, es fundamental saber lo que se sabe, saber cómo usar lo que se sabe y tener la capacidad de aprender; en este proceso, se requiere la conversión de la información a conocimiento, de manera que sea referente para la toma de decisiones. Toffler (1994) se refiere al conocimiento como un recurso que al ser utilizado no se desaparece o desgasta, sino que por el contrario construye más conocimiento, pero que depende de un ambiente de libertad para fomentar la creatividad; por tanto, debe estar distante de ambientes rodeados de jerarquías de poder, de manera que, para Toffler (1994) el conocimiento se visualiza como una fuente de poder más democrática porque puede ser usada y gestionada por el pobre o el rico, siendo éste, clave para el cambio y sustituto de otros recursos. Vale la pena entender que una práctica que favorece el logro de los objetivos dentro de las organizaciones es generar procesos facilitadores que permitan identificar plenamente donde se aplica y localiza el conocimiento, de manera que, se logre gestionar para compartir e intercambiar prácticas entre los colaboradores que favorezcan positivamente la optimización de los procesos, el desarrollo de habilidades en las personas y el cumplimiento de la estrategia organizacional. Con lo anterior, como nos menciona Riege (2005), se contribuye permitiendo la participación de los colaboradores en la construcción de iniciativas que son un elemento clave en el fortalecimiento de programas de gestión de aprendizaje organizacional e individual.

Existen muchas versiones para definir el conocimiento, en sus orígenes, nos menciona García (2015), el racionalismo reconocía como fuente del conocimiento a la razón, desde el empirismo la experiencia, en el intelectualismo se pensaba que los conceptos procedían de la experiencia; sin embargo, el ser humano con su inteligencia le daba un orden adecuado y transformaba esa experiencia en conocimiento, ya en el apriorismo, el *a priori* no procede de la experiencia sino de la razón, la forma y el contenido; por último, se menciona a la fenomenología que refiere el hecho de aprehender la esencia general del fenómeno, donde se percibe una relación estrecha entre el sujeto y el objeto. De otro lado, Martínez y Ríos (2007) señala que para que se dé el proceso de conocer, se hace necesaria la relación de coexistencia de cuatro elementos: el sujeto, quien es la persona que conoce y tiene contacto con el segundo elemento, el objeto, en esta relación se obtiene información de dicho objeto

a través de la capacidad de entender y comprender manifestado por un proceso cognitivo, como tercer elemento se refiere el proceso mismo de conocer; y por último, como cuarto elemento, el resultado obtenido, que no es más que la información recabada acerca del objeto, manifestándose la posesión del conocimiento. Ahora bien, ese conocimiento obtenido puede entrar a hacer parte de la ciencia en cuanto esté libre de prejuicios y suposiciones, teniendo en cuenta los elementos que dictan la ciencia.

Riesco (2006) refiere las etapas del proceso de conocimiento y las actividades que giran en torno a su gestión, como se indica en la tabla 2., se visualizan la fase de adquisición que se hace imprescindible para identificar donde se ubica la información y conocimiento, que en algunos casos es visible y en otros no es tan evidente; con este primer paso, se da el camino al manejo de la información para hacer un filtro que permita realizar la codificación adecuada para un debido almacenaje, transformación a conocimiento útil y valioso, el cuál puede ser compartido para poner a disposición de quienes lo requieren en tiempo real, el intercambio de conocimientos nos permite visualizar beneficios como la creación de una cultura y desarrollo de una visión basada en el conocimiento que permita el apoyo de todos los integrantes de la organización educativa y la integración de los sistemas, procesos y tecnología; y por último, disfrutar del aprovechamiento de un conocimiento que será un valor agregado para la toma de decisiones, mejoramiento de procesos y desarrollo de estrategias para la organización educativa.

Tabla 2
Etapas del proceso de conocimiento y actividades de gestión

<i>Proceso del conocimiento</i> <i>Etapas</i>	<i>Gestión del conocimiento</i> <i>Actividades</i>
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del conocimiento valioso • Selección de estrategias de Adquisición <ul style="list-style-type: none"> - Compra/alquiler - Creación
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Filtrado • Codificación • Clasificación • Ubicación

Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de nivel de conocimiento • Reciclado • Actualización • Adaptación
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Compartición • Transferencia • Aprendizaje
Utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos • Innovación y mejora de procesos • Toma de decisiones

Nota. Fuente: Riesco (2006)

Beazley, Boenisch y Harden (2004) al respecto nos indican que “Para resumir el continuo del conocimiento, los datos brutos se convierten en información, luego en conocimiento, competencia individualizada y sabiduría a través de una serie de procesos de conversión” (p.22). Uno de los primeros estudiosos de la transformación del dato a información y ésta al conocimiento y luego a sabiduría, con un pensamiento sistémico fue Russell Ackoff (1996), quien, con el objetivo de presentar las fases del proceso de aprendizaje, permitió que se proyectará esta experiencia al campo de la gestión del conocimiento. Para entender el concepto de conocimiento y estudiarlo, se hace necesario comprender que datos e información no es lo mismo, pero, están interconectados y juegan un papel importante en todo momento en una organización (Davenport y Prusak, 2000), Así, las definiciones de datos, información y conocimiento nos brindan la diferenciación que permite retomarlos de manera adecuada en un modelo de GC, la figura 3, representa la pirámide de conocimiento de Ackoff (1996), en este escenario, se involucra la sabiduría como concepto de mayor nivel que permite usar la acumulación de conocimiento para discernir y tomar decisiones que serán compartidas y que agregan valor orientado al futuro de organizaciones inteligentes teniendo en cuenta una visión futurista. De igual manera, podemos visualizar muy concretamente como sucede el proceso del conocimiento, de manera que, los datos son símbolos y hechos registrados que no cumplen ninguna función si no se les da un uso eficiente; la información son aquellos datos que se procesan para convertirlos en un recurso de utilidad valiosa para los procesos organizacionales, ésta información permitirá dar

respuesta a ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde? y ¿cuándo?; en un nivel de conocimiento que responde al ¿cómo?, la información se optimiza con la experticia de un conocimiento que tienen expertos que proveen de estrategias corporativas y que implica un nivel de comprensión, dando respuesta al ¿por qué?, necesario para la toma de decisiones en un nivel de sabiduría donde se evalúa esa comprensión que responde a ¿qué es lo mejor?.

Los datos representan un conjunto de hechos sobre eventos, son símbolos, no tienen significado cuando en muchas organizaciones son acumulados por grandes cantidades. Estos datos pueden ser valiosos en la medida en que se organicen, estructuren e interpreten para convertirse en fuente de información relevante que guiará a la toma de decisiones estratégicas y mejoramiento de procesos y personas.

La información se deriva de los datos y es un conjunto de éstos procesados, que tiene un significado y permiten tener visiones más informadas reduciendo la incertidumbre, puede ser de tipo cuantitativa y cualitativa, es cuantificable, medible, transferible, objetiva, transparente y autónoma. Se añade valor al contextualizar la información teniendo claridad del propósito para el que se generaron.

El conocimiento nos menciona Ackoff (1996) son creencias verdaderamente válidas y justificadas, mezcla de experiencias, es útil para la acción, siendo capital acumulado, permite visualizar información ordenada, sin embargo, sigue teniendo un nivel limitante si no se lleva al siguiente nivel, que es la comprensión, donde se pone en acción la capacidad cognitiva y analítica para la creación de nuevo conocimiento, es aquí donde se percibe realmente el aprendizaje. Cuando tenemos la capacidad de juzgar y discernir teniendo en cuenta nuestros valores, moral, ética y niveles de conciencia, es allí donde se visualiza el mayor nivel de conocimiento que es la sabiduría.

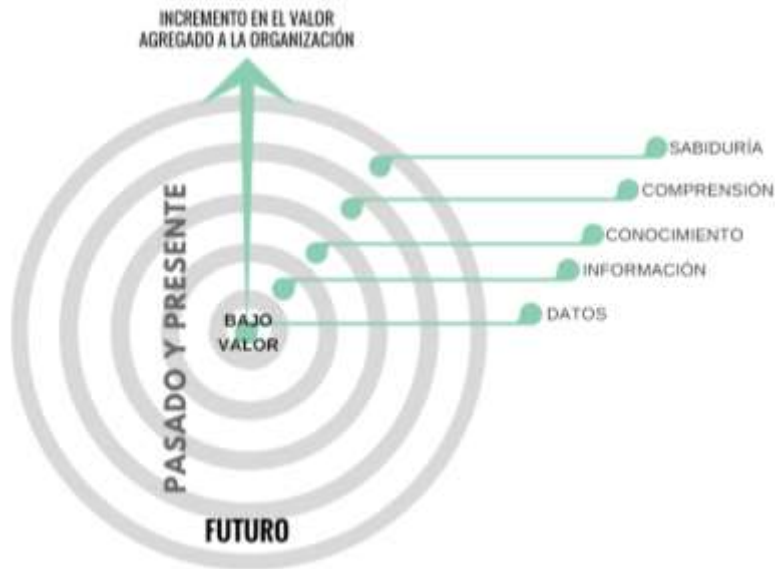


Figura 3. Pirámide de conocimiento
(Ackoff, 1996)

La figura 4. representa a partir de una investigación realizada por Arias y Aristizábal, (2011) en el sector público, cómo desde un enfoque representativo, los datos se convierten en conocimiento, de manera que generan valor a través de conocimiento tácito y gestión de conocimiento explícito.

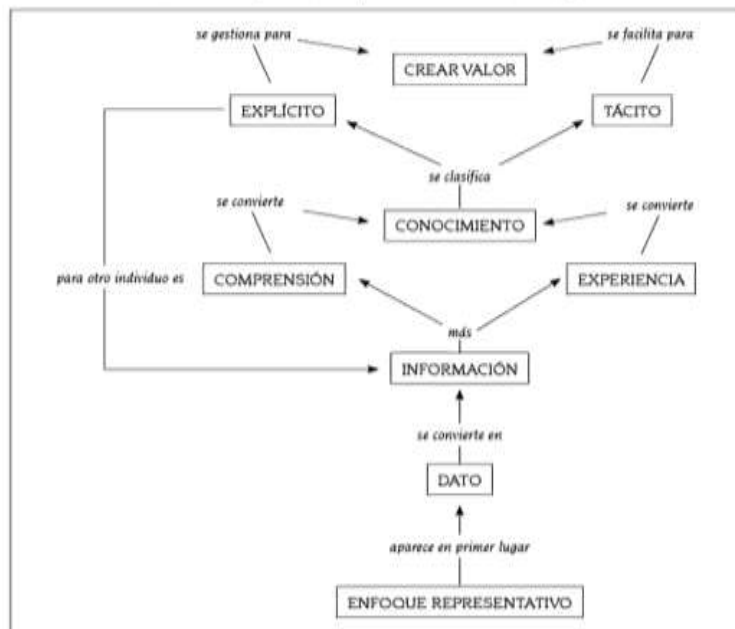


Figura 4. De los datos al conocimiento.
(Arias y Aristizábal, 2011)

3.3. Tipos de conocimiento:

3.3.1. Conocimiento tácito o no codificado

El conocimiento tácito es subjetivo del capital humano de una organización, no está formulado en palabras, se adquiere por medio de aprendizaje informal que se obtiene de la experiencia directa, contiene una importante dimensión cognoscitiva, habilidades y competencias técnicas, es el saber cómo, está en las mentes de los colaboradores y es fuente de su trabajo, de su experiencia y práctica, es un conocimiento que está allí latente pero que es muy difícil de descifrar, formalizar y que es personal, no se define y no se transmite a otros, radica en las personas, es el saber hacer de las personas, no es fácil volverlo letra, para transferirlo se requiere de la observación y la gestión hasta obtener la técnica, corresponde a la práctica propia de las personas, es vital para la organización porque es fuente de conocimiento para crear conocimiento explícito (Polanyi, 1966, Nonaka y Takeuchi, 1999, Spender, 1996, Davenport y Prusak, 2000).

3.3.2. Conocimiento explícito o codificado

Es un conocimiento objetivo y racional que es registrado o codificado en documentos, en bases de datos, herramientas digitales, en procesos y en procedimientos, formulado en palabras o en una manera visual, y se puede encontrar e incluir en la organización de manera formal, sistemática, disponible en patentes, marcas, procesos, en los elementos tangibles de la organización bajo estándares establecidos, se basa en evidencias y es transmisible entre los colaboradores para hacerlo útil en el mejoramiento continuo de los procesos (Nonaka y Takeuchi, 1999, Spender, 1996, Davenport y Prusak, 2000).

En la figura 5, se pueden observar las características fundamentales de cada tipo de conocimiento.

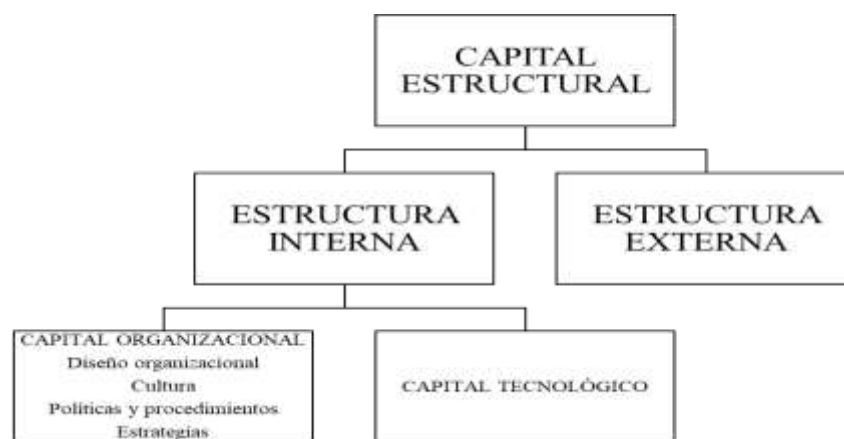
Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Figura 5. Tipos de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)

3.4. Conversión del conocimiento tácito a explícito como un desafío para las organizaciones educativas

Nonaka y Takeuchi (1999) reconocen que el conocimiento tácito se origina en las personas y que de ahí se realiza un proceso que permite la interacción con otros para llegar a conocimiento explícito, lo que implica la gestión del conocimiento para crear nuevo conocimiento, esto se desarrolla a través de un modelo que representa cuatro fases para la conversión del conocimiento desarrollado por estos autores, las cuales son: la socialización (tácito a tácito) que describe un proceso que involucra la interacción de personas que comparten su conocimiento tácito individual para contribuir al conocimiento tácito del otro, manifestándose una relación estrecha y de mutua confianza; en el proceso de externalización (tácito a explícito) se puede ver que ese conocimiento tácito individual se logra formalizar con un grupo de personas a través de la utilización de recursos que facilitan el involucramiento de la lógica, análisis y otros recursos que hacen compleja la interacción del conocimiento, pasando de una relación interpersonal de la fase anterior, a una que involucra capacidades de grupo para que el conocimiento sea aceptado, por tanto, en esta etapa se hace necesario afrontar los primeros obstáculos que son cuestionamientos, razonamientos, prejuicios y marcos de referencias individuales que aceptan o rechazan ese conocimiento tácito para convertirlo en formal y que se establezca como parte de un nuevo conocimiento para el grupo con el que se compartió, quienes van a dar la utilidad lógica en pro de nuevos desarrollos para la organización; la tercera fase, la combinación (explícito a explícito) sugiere la presencia de un conocimiento explícito formal, soportado en documentación, patentes, registros de información en bases de datos, procesos, procedimientos y demás gestión documental que permite de manera rápida y fácil el acceso

a dicho conocimiento explícito para la organización, las personas y los procesos, construyéndose capital estructural, el cual se define como ese conocimiento que una organización logra internalizar (Sánchez, Melián y Hormiga, 2007), es un referente que queda en la organización independientemente de si sus colaboradores continúan o no en ella, aquí se involucra la cultura organizacional, los procesos internos; entre otros, la figura 6, representa el capital estructural (Aramburu, Sáenz y Blanco, 2013), de una manera holística, involucra la medición de los intangibles hacia dos orientaciones, una estructura externa que informa a clientes, accionistas y proveedores; y otra interna, que informa a los líderes para tomar decisiones con respecto a la marcha del negocio (Sveiby, 1997) sugiriéndose conceptos de capital organizacional como el conjunto de intangibles vinculado al desarrollo y crecimiento eficaz y eficiente de la organización como ventaja competitiva y capital tecnológico relacionado con intangibles asociados a actividades y funciones (Sveiby, 1997); por último, Nonaka y Takeuchi (1999) sugieren la fase de internación (de explícito a tácito) que está caracterizada por las acciones que desarrolla un colaborador dentro de la organización y que hace parte del conocimiento explícito que es parte del capital estructural, aquí se manifiesta en proceso de aprendizaje, que si fue efectivo durante las diferentes fases del proceso de conversión del conocimiento, el colaborador estará en capacidad de afirmar que logro hacer tácito el conocimiento explícito, siendo un referente de desarrollo y ventaja competitiva al aplicar el conocimiento nuevo en pro de la organización, las personas y los procesos.



*Figura 6. Arquitectura del capital estructural desde una perspectiva holística.
(Aramburu, Sáenz y Blanco, 2013)*

En la figura 7, Pérez y Dressler (2007, citado en Barragán, 2009) presentan la manera de convertir el conocimiento tácito en explícito, incorporando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como herramientas valiosas que permiten gestionar el conocimiento de manera efectiva, creando ambientes favorables para el uso y la puesta en acción del conocimiento útil, siendo los colaboradores los protagonistas en ese proceso de GC. En el esquema se muestran las cuatro etapas del proceso de conversión del conocimiento propuesta en el modelo de Nonaka y Takeuchi. Así mismo, se visualizan herramientas facilitadoras que logran la gestión del conocimiento como proceso organizacional.

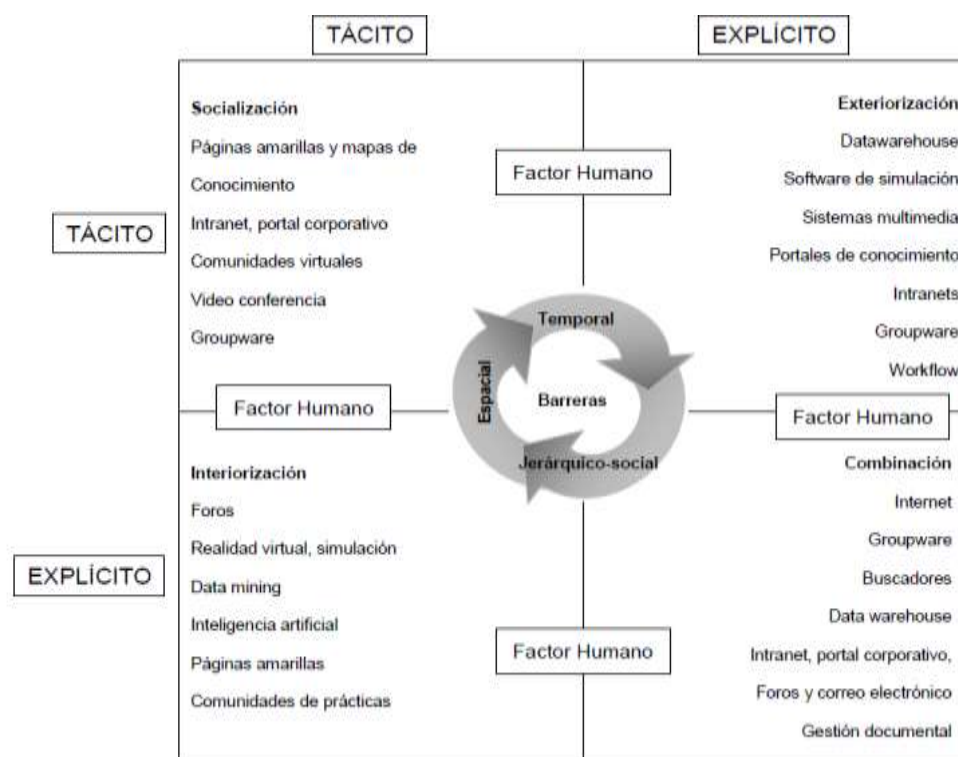


Figura 7. Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento
(Pérez & Dressler, 2007, citado en Barragán, 2009)

3.5. Gestión del conocimiento (GC)

La GC tiene sus inicios en los años cincuenta, teniendo un auge en los entornos organizacionales en los años ochenta, de acuerdo con Gómez (2014) en los noventa incursiona el internet y eso fortalece la gestión del conocimiento en otros sectores organizacionales, como el educativo, permitiendo ver a estas instituciones como

organizaciones a las cuales aplican los conceptos e investigaciones referidas por diversos teóricos que han expuesto el valor de la GC como ventajas que potencializan el desarrollo dentro de las organizaciones; entre ellos, se encuentran, Alvin Toffler (1980) quien analiza el conocimiento y los sistemas educativos, visualizándolos como obsoletos porque no están alineados a la clase de economía actual, argumentando la necesidad de cambiar a estilos que involucren; por ejemplo, llevar a clase a otros profesionales diferentes al docente, con esta reflexión, se percibe una brecha muy grande en el profesional docente que imparte clase magistral, sugiriendo que es necesario que sea un agente de cambio a la gestión del conocimiento, que junto con las directivas logren promover organizaciones educativas alineadas al futuro. De otro lado, Peter Senge (2005) reconocido por brindar aspectos teóricos referentes a las organizaciones que aprenden, indica que debemos fortalecer la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores para lograr tener una ventaja sostenible. Peter Drucker (2004) señala que estamos atravesando una nueva economía que se basa en el conocimiento como único recurso que tiene validez, siendo los colaboradores del conocimiento dentro de la organización el activo más valioso; Paul Strassmann (1999) menciona la necesidad de hacer que la información y el conocimiento sean una medida explícita de rendimiento. Con los enunciados descritos por autores influyentes en el conocimiento, se puede decir que, gestionar el conocimiento para saber lo que sabemos, permite desarrollar nuevo conocimiento útil para compartirlo, fomentando la cooperación y las relaciones inter y multidisciplinarias entre expertos en una organización; todo lo anterior, junto con la tecnología, hace posible que el conocimiento sea un elemento al alcance de todos en tiempo real como lo denomina Castells (2006); lo más valioso, crea una cultura de conocimiento que construye organizaciones inteligentes alineadas con un mundo cambiante. Leonard (1998) hace referencia a las capacidades de las personas y cómo con ellas, se construye el conocimiento dentro de una organización de cualquier sector, sugiere combinar individualidades distintas de las personas con un conjunto de ocupaciones, lo que conlleva a la innovación y a prácticas convenientes para los gerentes de organizaciones inteligentes. Peter Drucker (1999) considera que el trabajador del conocimiento es un factor elemental en el desarrollo económico y ventaja competitiva de una organización, de manera que, el capital intelectual que rodea al ser humano va a ser el

centro de la organización. De otro lado, Nonaka y Takeuchi (1999) refieren el valor agregado que brinda gestionar el conocimiento de la organización, donde los colaboradores hacen parte de un proceso de transferencia tácita a explícita, en un primer momento interpersonal y más adelante entre los grupos para conformar lo que menciona Davenport y Prusak (2000), activos de conocimiento que favorecen en el cumplimiento de las estrategias organizacionales. Pablo Belly (2014), es un reconocido estudioso de la gestión del conocimiento y capital intelectual y denomina la gestión del conocimiento como: “Un sistema que posibilita, por medio de un proceso gestionado, tener conocimiento a nuestra disposición en el momento indicado para tomar decisiones efectivas que impacten en los resultados medibles de una organización” (p.35).

Tabla 3

Postulados de la GC desde la perspectiva de diversos autores

Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito nos permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: 1. de tácito a tácito, que llamamos socialización; 2. de tácito a explícito, o exteriorización; 3. De explícito a explícito, o combinación, y 4. de explícito a tácito, o interiorización (Nonaka y Takeuchi, 1999)
La gestión del conocimiento se basa en los recursos existentes que su organización ya ha establecido: buena gestión de sistemas de información, gestión del cambio organizacional y prácticas de gestión de recursos humanos (Davenport y Prusak, 2000)
La GC crea valor en las organizaciones y genera ventajas competitivas, permite crear, comunicar y aplicar conocimiento para el logro de las metas establecidas. No es suficiente en una organización tener conocimiento, es importante saber aprovecharlo para obtener resultados exitosos. (Tiwana, 2000)
La gestión del conocimiento ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades p. 68 (Barragán, 2009)
Se entiende como estrategia para generar valor para la organización, de allí que se relacione con procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento, herramienta de aprendizaje organizacional. (Munar, 2009)
Es una herramienta que tiene por objeto garantizar la idoneidad del funcionamiento del conocimiento organizacional y que se materializa en unas condiciones facilitadoras, conformadas para amortiguar el alcance del dinamismo y las complejidades asociadas a mejorar la dotación de stocks y flujos de aprendizaje, y analizar su influencia en los resultados de la gestión. p. 24-25 (Acosta y Nakata, 2012)
La gestión del conocimiento (GC) implica recopilar conocimiento valioso y luego almacenar, categorizar y

organizar este conocimiento con el objetivo de hacerlo útil, lo que implica la alineación de la estructura de las organizaciones, los procesos del sistema y la disponibilidad de tecnología y habilidades. (Stylianou y Savva, 2016)
La gestión del conocimiento GC, puede considerarse como un proceso de aprovechamiento de los conocimientos para lograr la innovación en procesos y productos o servicios, para una efectiva toma de decisiones y también para la adaptación de la organización al mercado. (Marulanda, López y López, 2016)
El conocimiento es un activo intangible que, en las organizaciones de cualquier sector se busca gestionar para hacerlo tangible; económica, social o culturalmente, de manera que, genere valor en la obtención de beneficios para los objetivos. (Morata y Rodríguez, 2014)
La Gestión del conocimiento además de establecer un equilibrio al vincular la creación del conocimiento con la estrategia empresarial y en correspondencia con el diseño de una estructura, debe prestar atención al impacto de la informática. (Rivera, 2006)
La Gestión del conocimiento es el arte de crear valor mediante el aprovechamiento de activos intangibles. (Sveiby, 1997)

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

3.6. ¿Por qué gestionar el conocimiento en una organización educativa?

Las organizaciones educativas son fuente primordial en la generación de conocimiento, compartir lo que cada uno sabe y convertirlo en saber social, es clave dentro de una organización educativa, entender y ser consiente, que por no hacer algo o por hacerlo mal, se pierden oportunidades; Por tanto, la GC si se posiciona y trabaja adecuadamente, contribuye al fortalecimiento de las habilidades y desarrollo profesional y personal de los colaboradores y tiene impacto en los resultados propuestos por una organización. De acuerdo con Domínguez (2001), se percibe la necesidad de personas capaces de aprender a transferir, desaprender, que construya una cultura de interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, con un concepto de competencias más complejo y una organización educativa que transforme sus estructuras hacia objetivos que involucren redes, intranet y herramientas necesarias para la generación y gestión del conocimiento. Fomentar en una organización una cultura de transferencia de conocimiento, forma gestores sociales que dejan huella y esta acción social favorece no solo a una organización; sino también, a la cooperación internacional, debido a que, universalmente se tienen planteadas estrategias

para el cambio y el desarrollo social, donde gestionar el conocimiento fortalece a las nuevas generaciones, construyendo capital intelectual, GC como menciona Stewart y Ruckdeschel (1998), es la suma de conocimientos que los colaboradores de una organización poseen y que se convierten en un valor agregado para el mercado y el mundo de los servicios. De otro lado, las organizaciones deben orientarse en acciones que impacten no solo a su estrategia, sino también aquellas que propenden por el bienestar y el desarrollo social; siendo el conocimiento, una herramienta poderosa de interacción que aporta innovación y creatividad, es una oportunidad para migrar hacia modelos de capital intelectual enfocados en la protección del medio ambiente y prácticas organizacionales saludables para todos, que respondan a las necesidades y el cumplimiento de las políticas sociales a nivel nacional.

Otro motivo que suscita la necesidad de gestionar el conocimiento en una organización educativa, es la estimulación del intercambio de información veraz, clara, ordenada y concisa para fortalecer los procesos que garanticen la seguridad de brindar un servicio excepcional, donde la transferencia de conocimiento sea una oportunidad para ser aprovechada por todos los miembros de una organización, transformando realidades que orienten a mejores prácticas, toma de decisiones y que ese conocimiento al estar disponible brinde la creación continua de estrategias creativas para el desarrollo y crecimiento de una sociedad.

En la sociedad del conocimiento como nos menciona Drucker y Nanneti (1996) se requieren competencias sinérgicas de manera que se involucre un trabajo colectivo donde se sepa integrar los conocimientos individuales y aquellos técnicos especializados, con el fin de lograr una organización pluralista con valor agregado. Domínguez (2001) sugiere en el esquema de la figura 8, una nueva forma de estructura y cultura para el ámbito educativo que denomina “cultura social de la sociedad del conocimiento” donde se fomenta una cultura curricular diferente, la necesidad de reorganizar, reestructurar y replantear las organizaciones educativas; con el fin de alinearlas a la dinámica presente en los entornos políticos, sociales y económicos, donde no solo se base en distribuir información a través de las herramientas tecnológicas, sino que además, se genere y desarrolle nuevos conocimientos para seguir evolucionando en la sociedad del conocimiento, que por cierto, involucra nuevas habilidades y perfiles de sus colaboradores.



Figura 8. La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización.
 (Rodríguez, 2001).

El apoyo a las ideas innovadoras y creativas de cada persona suma positivamente a la construcción del conocimiento colectivo, siendo favorable para la efectividad en las actividades del trabajo que involucran conocimiento en cada práctica, de manera que está relacionado directamente con la construcción de nuevos conocimientos y su intercambio para fomentar conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999, Sveiby, Linard y Dvorsky 2002). Cuando una organización educativa trabaja unida en pro de compartir prácticas, favorece la protección y la optimización del valor que deriva del conocimiento tácito de sus colaboradores, clientes y grupos de interés internos y externos; teniendo en cuenta, que para lograrlo es indispensable aportar con el desarrollo de habilidades y competencias funcionales y organizacionales que ayuden en la dirección de la gestión del conocimiento y del plan estratégico de la organización educativa.

3.7. El pensamiento complejo en la organización educativa desde la perspectiva de Edgar Morín.

La visión de una organización educativa desde el pensamiento complejo, es una perspectiva valida en momentos de cambio como los que hemos venido señalando en este documento,

esta postura propuesta por Edgar Morín (2000, 2002) es un referente apropiado para abordar la gestión del conocimiento como proyecto organizacional que involucra personas y grupos que requieren de un pensamiento dinámico para generar productos, servicios y conocimientos a un ritmo acelerado, competitivo, creativo y reflexivo, que exige cada vez más personas competentes que no solo se enfoquen en lo económico, sino que además, se fortalezcan en lo interpersonal e intergrupar con un sentido por lo humano y lo global; de ese modo, no se puede desconocer en el factor humano y sus interacciones con otros, los estados mentales y emocionales que se involucran en la gestión del conocimiento, por lo que vale la pena incorporar esta perspectiva al modelo de gestión del conocimiento propuesto para esta investigación.

Morín (2000) hace la metáfora del pensamiento complejo como un tejido donde se enmarañan interacciones, fenómenos, eventos, situaciones, acciones, lo cual, hace que suscite el orden y desorden, las ambigüedades y la incertidumbre, señalando que el conocimiento pone orden, pero requiere del afrontamiento de la incertidumbre y considera que el pensamiento complejo es una nueva forma de actuar y pensar que permitirá la civilización de nuestro conocimiento. Actualmente, las organizaciones educativas están emigrando a nuevas formas de pensar y hacer las cosas, permitiéndose enfocar sus esfuerzos en construir saberes a partir de la reflexión y el desarrollo de competencias orientadas cada vez más a lo humano y la conciencia de cuidar nuestro entorno. Castro (2001) sugiere que, dentro de una organización educativa, no debemos olvidar que está compuesta por personas complejas que día a día están en construcción y que es necesaria su comprensión desde una perspectiva integral; es decir, de manera bio- psico- social sin desunirlos como menciona Morín (2000). De otro lado, Morín, (2002) indica que se requiere la comprensión de lo que pasa en la sociedad, siguiendo una vía hacia la transformación de la humanidad y el lugar en el que vivimos. Cabe resaltar en este espacio las lecciones que Maturana (2008) nos brinda y que serán un referente apropiado para implementar en esta propuesta de investigación, y tiene que ver con las relaciones y el lenguaje en los seres humanos, lo que él denomina el lenguajear, resaltando que la acción es fundamental.

Hoy en día las organizaciones educativas están inmersas en una infinidad de información que no es fácil administrar para darle orden y gestionarla de manera adecuada; sin embargo, si se cuenta con una adecuada gestión de conocimiento, será posible afrontar de manera proactiva las situaciones que se presentan, sacando provecho a la oportunidad de transferir la información para que derive hacia un conocimiento nuevo y valioso en pro del logro de los objetivos propuestos. Los cambios en el sistema de educación son constantes, se busca la certificación de calidad, cumplir los requisitos en el sistema de riesgos laborales, entre otros más procesos que generan complejidad, que en palabras de Morín (2000), trastocan la incertidumbre, a la cual es necesario hacerle frente para afrontarla de la mejor manera en la búsqueda de nuevas oportunidades que estén ancladas al conocimiento. Con lo anterior, es imprescindible entender que los colaboradores son parte fundamental en los procesos, proyectos y desarrollos, siendo relevante, los procesos con sentido humano.

En los siete saberes necesarios para la educación del futuro, Morín (2002), resalta competencias fundamentales que se deben construir para forjar un futuro prometedor desde la educación, promoviendo la enseñanza de la condición humana, que se visualice un conocimiento, no como una cantidad de datos e información estancada, de experiencias individuales que no se comparten ni comunican; sino como, historias, culturas, relaciones, acciones que transcurren en las personas y entre las personas que pueden ser valiosas para la construcción de nuevo conocimiento y la emergencia de nuevas realidades; por tanto, Morín (2002) sugiere que se adquiera conocimiento, se logre su integración, correspondencia, coherencia y que permanezca en constante dinamismo, que involucre a los sujetos en la acción de la realidad actual, sin dejar de lado las emociones.

Morín (2000) pretende que se comprenda la importancia de enfocarse en competencias que le permita a las personas y los grupos abordar las dificultades de la realidad y sean críticos no solo hacia afuera, sino también hacia adentro, involucrando diversas perspectivas.

La gestión del conocimiento desde la perspectiva de los saberes que propone Morín (2002) en un contexto educativo y el pensamiento complejo, son de gran utilidad en esta investigación porque propende involucrar a los sujetos en un contexto de análisis que le permita ser crítico, reflexivo, participativo del conocimiento, que sea un lente capaz de visualizar errores basado en perspectivas diversas que sean globales, ecológicas, que no se

queden en una parte del todo; sino que sean capaces de tener un panorama amplio que involucre múltiples elementos, que a partir de la diversidad sea capaz de entender la totalidad, traducido en el principio hologramático que menciona Morín (2000), donde una parte y el todo se componen e interrelacionan; con lo cual este principio se hace fundamental para esta propuesta de investigación, debido a que posibilita relaciones comunicacionales y de intercambios organizacionales entre las partes como nos menciona Soto (2000) cada parte es capaz de adquirir la capacidad de regenerar, de manera autoorganizadora, el todo; así mismo, el principio de la recursividad que rompe la linealidad, fortaleciendo un círculo de conexiones en donde hace parte los sujetos y los objetos para la reorganización de un solo sistema; por tanto, se entiende que lo que hacemos regresa de manera circular. Lo dialógico (Morín, 2000), como otro principio, se ve reflejado en personas que con sus competencias permitan la integración y no el aislamiento, conformando grupos fortalecidos en la construcción de conocimiento, a partir de sus interacciones, relaciones y comprensiones mutuas para acuerdos consensuales orientados a la toma de decisiones consientes que generen valor al contexto educativo y para la sociedad, siendo así, es posible encontrar que los antagónicos también son complementarios. Los aportes de Morín (2002), de enseñar la condición humana, reconocer la importancia de una educación focalizada en lo individual, grupal, social, que involucre la moral, ética, teniendo en cuenta lo intelectual, afectivo y global, sugiere una sociedad orientada a la tolerancia, apertura, empatía y comprensión; referida a evitar las etiquetas en las personas, son saberes traducidos en competencias fundamentales que desde la gestión del conocimiento se pueden abordar para fortalecerlas en los colaboradores de las organizaciones educativas; y así, transmitir un conocimiento gestionado que proyecte un futuro que aporte a la sociedad desde este contexto educacional. Minakata (2009) refiere el dilema por el cual las organizaciones educativas están pasando en el panorama de la sociedad del conocimiento, donde, o se transforman; o se convierten en organizaciones obsoletas de poco valor. Por tanto, deben conectarse con contextos diversos, crear redes intergrupales, reconocer el valor de aprender con otros y de otros, enfrentando y afrontando problemas de la realidad, integrándose en escenarios sociales y productivos.

Tobon (2006), en la figura 9, nos refiere aspectos centrales del pensamiento complejo que son la base fundamental en la gestión del conocimiento, resaltando en su artículo que el pensamiento complejo implica el cambio y la transformación en las estructuras educativas tradicionales, por lo que es clave trabajar con los colaboradores del contexto educativo para desarrollar estrategias de pensamiento que se focalicen en lo reflexivo, que logren transmitir su conocimiento en entornos abiertos, que aporten a nuevos conocimientos y eduquen para la competitividad, con un futuro proactivo ante la globalización.



Figura 9. Aspectos centrales del pensar complejo (Tobon, 2006)

3.8. Modelos de Gestión del Conocimiento

3.8.1. Espiral de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1994)

En el modelo expuesto por Nonaka y Takeuchi, se pueden percibir dos dimensiones involucradas, la ontológica, en la que resalta la importancia del recurso humano como protagonista en la generación de conocimiento, desde esta perspectiva, se vuelve a dar claridad a las directivas sobre lo fundamental que es la participación y colaboración de las personas; en sus formas individual, grupal, organizacional e interorganizacional; que integran la organización, de manera que, difundir que los procesos deben brindar las herramientas necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias personales

y funcionales de todos los colaboradores, sigue siendo la pieza clave que agrega valor. Por lo anterior, se puede señalar a las organizaciones como facilitadoras o barreras para la gestión del conocimiento. De otro lado, desde una dimensión epistemológica, mencionan los autores, dos tipos de conocimiento que consideran complementarios, en páginas anteriores de este documento fueron definidos; el conocimiento tácito (personal, difícil de comunicar, que se materializa de manera mecánica, sin brindarle la suficiente importancia y detalle en su contenido) y el explícito (existe mayor nivel de conciencia, con respecto al tácito, entendemos su contenido al momento de operacionalizarlo, se facilita compartirlo). Estos dos tipos de conocimiento están presentes en la construcción de la experiencia de todo ser humano.

En este modelo de creación de conocimiento, como se visualiza en la figura 10, se propone cuatro formas de conversión de los tipos de conocimiento tácito y explícito, involucrando algunas herramientas facilitadoras y las interrelaciones entre las personas que hacen parte de la organización, lo cual se lleva a cabo en forma de espiral, aquí se conceptualizan términos como:

a. Socialización: es un conocimiento acordado, momento en el cual se interactúa con otros para compartir las experiencias, de manera que se intercambian aquellos modelos mentales propios de cada persona, así como, se comparten las destrezas y habilidades técnicas que han construido a lo largo de su vida personal y profesional; es decir, flujo de conocimiento tácito. Es fundamental y se rescata en este proceso, el aprendizaje por observación y la práctica.

b. Externalización: Es un conocimiento conceptual, en este paso del proceso, el conocimiento tácito se convierte en explícito, siendo un momento clave en la GC, debido a que, se crea conocimiento tangible, rescatándose actividades y técnicas que fomenten la expresión y comprensión entre todos, como las metáforas y diálogos reflexivos a través de la interacción colectiva; así mismo, es importante para la organización, en cuanto consolida herramientas de almacenamiento, como bases de datos, para hacer inmersión a una cultura de conocimiento organizacional.

c. Combinación: Es un conocimiento sistémico, refieren Nonaka y Takeuchi (1994), que es la conversión de conocimiento explícito a explícito con un mayor grado de complejidad, se requiere que dentro de la organización se establezcan redes de comunicación eficientes porque será un proceso clave; así mismo, de bases sólidas y confiables que permitan la captura, categorización y clasificación del nuevo conocimiento explícito originado en esta etapa, el cual será integrado y combinado para ser diseminado entre los miembros de la organización, por medio de reuniones, carteles; importante, que este conocimiento sea procesado y registrado en informes o documentos de fácil recuperación y consulta.

d. Internalización: En este paso se refiere a un conocimiento operacional, donde el conocimiento explícito se hace propio a cada individuo (o grupo) como conocimiento tácito, se resalta el aprender en acción, ya en la práctica, haciendo lo aprendido, de manera que, se perciba la interiorización de aquellas experiencias alcanzadas, este paso es fundamental en los individuos porque logran acceder al conocimiento no solo de los compañeros de trabajo, sino también de toda la organización. Es necesario hacer registro de las actividades y el conocimiento para dar inicio nuevamente a la espiral de conocimiento y tener acceso al conocimiento tácito originado como nuevo conocimiento que tiene gran valor agregado a la organización y en los modelos mentales de cada colaborador.

En este modelo se rescata la colectividad requerida para lograr un proceso efectivo de la transformación del conocimiento para contar con un producto de nuevos conocimientos valiosos en la consecución de objetivos de una organización.

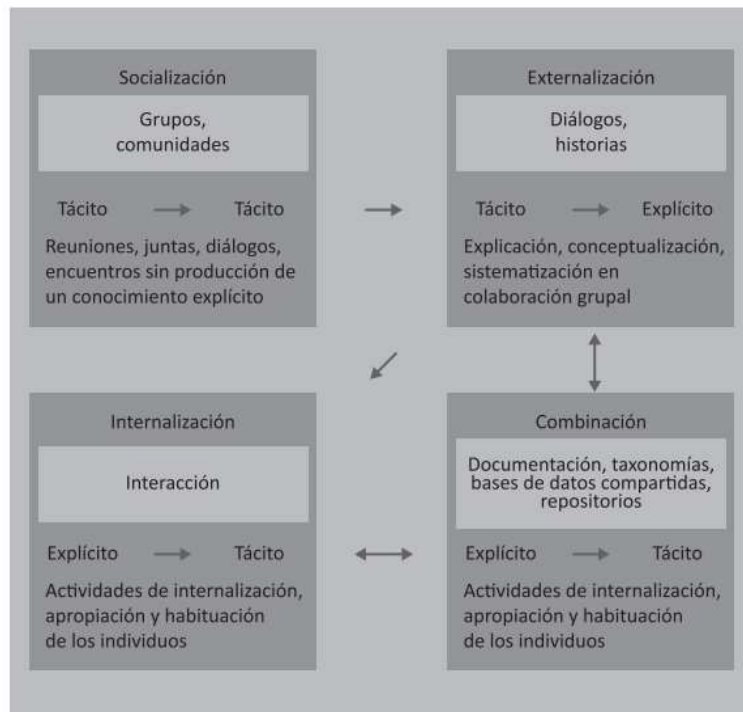


Figura 10. Modelo de creación de conocimiento basado en Nonaka y Takeuchi.
(Minakata, 2009)

3.8.2. Modelo de Gestión de conocimiento de Hedlund (1994)

Haciendo una ampliación del modelo anterior, Hedlund (1994) se une con Nonaka y se enfocan en dar al modelo una perspectiva más compleja, incorporando un modelo de transferencia y transformación, ampliando lo referente a los pasos de almacenamiento, donde señalan la reflexión e ilustraciones como facilitadores en la transferencia del conocimiento. Se basa en hacer una diferenciación entre el conocimiento articulado y tácito, siendo este último intuitivo, no verbalizado, como si lo es el articulado, el cual involucre la interacción con reflexión y se hace la conversión del conocimiento tácito a explícito, lo que facilita la transferencia. El proceso de transferencia y transformación, lo que denomina Hedlund (1994) como extensión o apropiación, entre sucede entre las personas y la organización, siendo el diálogo un instrumento facilitador en este paso; ya en lo que se considera transformación del conocimiento, se introduce las formas de asimilación y diseminación del entorno en el que hacer de los productos o servicios finales de la organización, teniendo en cuenta la parte cognitiva y de competencias de los

colaboradores para importar y exportar conocimiento La figura 11 describe el modelo, involucrando elementos ya mencionados..

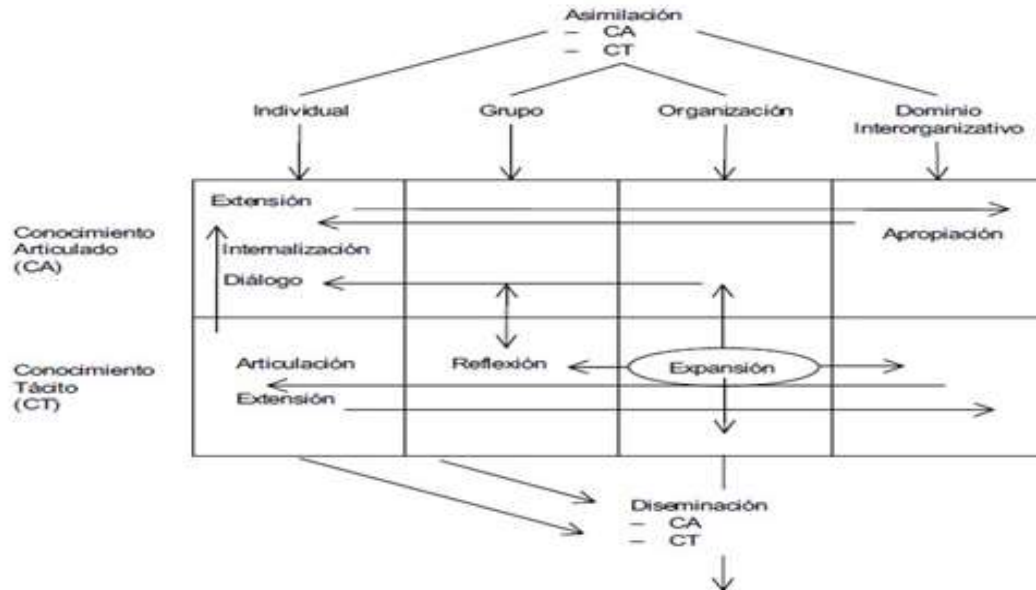


Figura 11. Modelo de transferencia y transformación del conocimiento.

(Hedlund 1994)

3.8.3. Modelo de Wiig

Refiere este autor una necesidad de afianzar la importancia del uso del conocimiento, lo cual, para obtener un uso eficiente se requiere de una organización del conocimiento exhaustiva. Wiig (1993) relaciona tres formas de conocimiento: el público, referido al conocimiento tácito, aprendido y rutinario, está disponible en el dominio público; la otra forma es el compartido, como su nombre lo indica, se comunica a otros por medio de representaciones y lenguajes. Por último, conocimiento personal, considerado tácito, mas no tan explícito, debido a que, es usado por las personas de una manera inconsciente en sus actividades diarias de trabajo. Wiig, refiere que deben darse 5 pasos en la GC, que son la creación, captura, renovación, compartir y usar el conocimiento, la figura 12, muestra la descripción de cada paso.

Autor	Procesos				
	Creación	Captura	Renovación o refinamiento	Compartir o distribuir	Uso
Wiig (1993)	El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases de conocimiento y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, etc, apoyados en tecnología y procedimientos.	Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.

Figura 12. Descripción del modelo de Wiig.
(Avendaño y Floréz, 2016)

Tabla 4.

Comparación de diferentes modelos de gestión del conocimiento basado en un tipo de enfoque y proceso particular.

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
Autor	Nonaka y Takeuchi (1993)	Hedlund 1994	Wiig (1993)
Tipo	Creación	Transferencia/transformación	Construcción/uso
Procesos	Socialización Externalización Combinación Internalización	Articulación e Internalización Extensión y apropiación Asimilación y diseminación	Construir Transformar Compartir Aplicar

Nota. Fuente: (adaptado de Peña, Manzanedo del campo y Lara, 2002)

3.9. Comunidades de práctica

Siendo la gestión del conocimiento un proceso que no solo reconoce las individualidades del conocimiento; sino también, la interacción grupal para el aprendizaje, queremos resaltar como herramienta facilitadora para apoyar el modelo de GC con el concepto comunidades de práctica, explorado y mencionado por primera vez en 1991 en los trabajos de Wenger y Brown. Wenger (1998) define la comunidad de practica como aquellas personas que se conforman en grupos para establecer espacios de intercambio de experiencias no solo profesionales, técnicas; sino también, para construir de manera social aprendizaje y a la vez acciones que son de interés común. Estas comunidades de practica pueden integrarse

formando otros grupos especializados, en los cuales se incorporen las dimensiones que observamos en la figura 13, lo cual permite generar compromiso, cohesión y participación de todos.

Compromiso mutuo	Cada miembro se compromete a compartir lo que sabe y espera y, a su vez, recibir el conocimiento de los otros miembros de la comunidad
Empresa conjunta	La comunidad de práctica deber tener unas necesidades e intereses comunes, aunque no necesariamente homogéneos
Repertorio compartido	Lenguajes, herramientas y maneras de hacer propias de la comunidad

*Figura 13. Dimensiones para identificar las comunidades de práctica.
(Sanz, 2012)*

Rivera y Bueno (2011), Sanz (2012) nos revela la definición que Seely Brown hizo con respecto a las comunidades de práctica, en la cual se incorporan competencias interesantes que juegan un papel predominante en las relaciones laborales:

“Comunidades de práctica son un grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un período de tiempo significativo, durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan y negocian significados y negocian la forma para leerse mutuamente” (Seely Brown, 2003, 5Th Annual Braintrust Knowledge Management Summit en San Francisco. p.85, citado por Rivera y Bueno, 2011; Sanz, 2012)

Wenger (1998), nos facilita otras herramientas que favorecen el establecimiento de grupos dentro de la organización educativa y que están muy orientadas a compartir y difundir conocimiento, la primera es, las comunidades de ayuda, las cuales refieren que si una persona o grupos de personas tiene dificultades a la hora de desarrollar alguna actividad de su trabajo, esta comunidad brinda el soporte para que logren resolver la dificultad a través de ubicar donde está la solución dentro de la organización o fuera de ella, esta comunidad es promotora de altos desempeños en las personas y los grupos; como segunda comunidad,

está la de las buenas practicas, que son un grupos de personas que registran y comunican aquellas actividades que refieren un reconocimiento por desarrollarse con calidad y estándares de desempeño altos; la tercera comunidad que nos refiere el autor, es la comunidad de conocimiento, la cual actualiza, comparte, registra documentación, artículos, materiales que son relevantes en la organización para fortalecer el conocimiento de todos; por último, está la comunidad de la innovación, un grupo que recorre la organización en busca de ideas, desarrollos, procesos que requieren ser impulsados para desarrollarse o que requieren mejoras.

Estas herramientas descritas por Wenger, son de un valor muy importante para incorporar en las organizaciones educativas porque permite la integración de grupos orientados al aprendizaje y conocimiento colaborativo, involucrando su integralidad y altruismo por el otro.

3.10. Gestión del conocimiento para las competencias laborales

Los conocimientos dentro de una organización, sin importar el sector en el cual se encuentre, requieren de una gestión en la cual indudablemente son participes las personas como activo primordial; siendo así, las competencias deben ser identificadas y resaltadas en ellas como un factor determinante para su desarrollo personal y profesional, como también el crecimiento de la misma organización. Morcillo, Rodríguez, Casani y Rodríguez (2000), manifiestan la importancia de la participación de la organización en el fortalecimiento de una constante formación de las personas para que los procesos de la gestión del conocimiento como, la adquisición, creación, aplicación y transferencia del conocimiento sea efectiva y genere nuevos conocimientos que serán un objetivo clave en los procesos y por ende en el cumplimiento de todas las metas comunes propuestas al interior y exterior de la organización. Otro factor importante en el desarrollo de las competencias a partir de gestión por competencias, será el promover una cultura de conocimiento, como indica Navimipour y colaboradores (2015, citados en Marulanda, López y López, 2016), los individuos que integran la organización son promotores de un conjunto de habilidades y conocimientos que requieren de procesos, como la gestión de conocimiento para lograr que esos activos valiosos y que son factor clave de éxito, no se pierdan; por el contrario, que

sean determinantes en un proceso de creación, distribución y utilización para nuevo conocimiento que favorezcan los objetivos comunes y sean fortalecedores de las competencias de los colaboradores para el rendimiento general. Como lo hemos mencionado, la gestión del conocimiento es un proceso individual y colectivo que involucra una serie de competencias de todos los niveles organizacionales para tener el nivel de competitividad que hoy exige el mundo globalizado. Sbeiby (1996), refiere que las organizaciones del conocimiento hoy necesitan de profesionales líderes que se involucren en los procesos y promuevan las competencias de sus colaboradores en un ambiente y cultura de gestión del conocimiento, de igual manera, señala que un líder debe ser capaz de resolver problemas complejos, involucrando toda su creatividad, en la figura 14, Sbeiby (1996) nos indica los diferentes tipos de personal requerido en las organizaciones del conocimiento, como se puede observar, un líder de alto nivel posee competencias profesionales y competencias organizacionales claves para el éxito en cualquier organización.



*Figura 14. Las cuatro categorías de personal en las organizaciones del conocimiento.
(Sbeiby, 1996)*

Capítulo IV

4. Análisis y discusión de los resultados del cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la GC

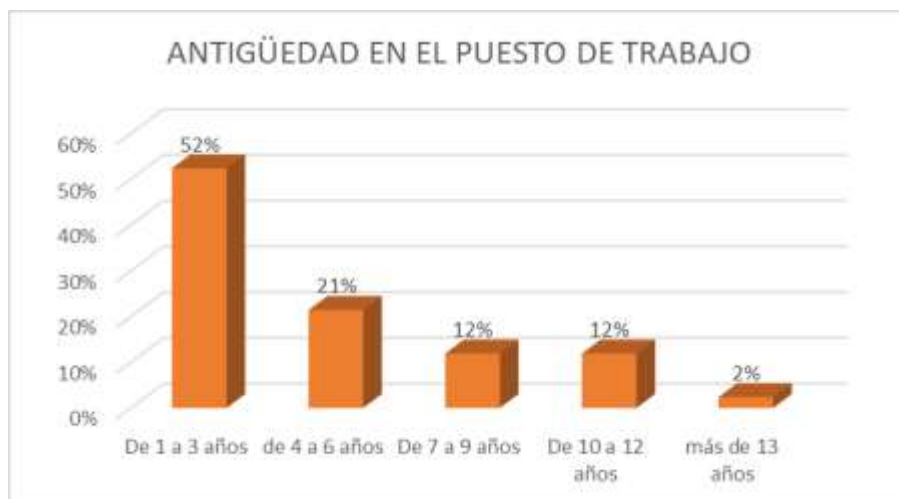
El cuestionario utilizado en este estudio permite el análisis de diferentes focos que son facilitadores o son barrera en el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento.

El tiempo de permanencia de las personas dentro de la organización será valioso para inferir la rotación y posible fuga de conocimientos, si la gestión del conocimiento es deficiente, convirtiéndose en una barrera. Desde una perspectiva administrativa, la estrategia, la cultura y la tecnología serán claves para identificar los recursos con los cuales podemos contar para dar evolución al proyecto. Con respecto a la visión de los procesos de la GC, estos nos permitirán con el análisis de la información determinar si contamos con procesos que hacen parte de la gestión del conocimiento como herramientas facilitadoras o con barreras que deberían ser trabajadas en la implementación de un modelo de gestión de conocimiento para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del colegio ubicado en el municipio de Mosquera.

4.1. Tiempo de permanencia en la organización educativa y en el puesto de trabajo actual de los colaboradores del colegio.



Gráfica 1. Antigüedad en años en la organización educativa.



Gráfica 2. Antigüedad en el puesto de trabajo.

De acuerdo con la información de antigüedad en años de los colaboradores en el colegio, los resultados arrojaron un 71% de la población que ha permanecido entre uno y tres años dentro de la organización educativa, siendo tan solo un 12% quienes han permanecido más de siete años; de otro lado, en cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo podemos encontrar que al menos la mitad, un 52% de las personas, permanecen en su puesto de trabajo al menos un año, es posible que sean aquellas personas que hacen parte de los puestos que rotan constantemente dentro de la organización educativa, se evidencia un 26% de personal que ha permanecido en su mismo puesto de trabajo por más de siete años. Estos resultados nos indican que el personal en el colegio ingresa y permanece como mínimo un año, es posible que en el mismo puesto de trabajo con esta información podemos inferir que el conocimiento de los colaboradores y el colectivo que es un valor intangible requerido para alcanzar metas y establecer procesos competitivos tarda muy poco dentro de la organización. De manera que, aquí podríamos encontrar una oportunidad de mejora para brindar al proceso de gestión del conocimiento la eficiencia requerida. Recordemos que las personas son un recurso valioso y con ellas contamos para lograr un proceso de gestión del conocimiento eficiente; por tanto, la rotación alta de las personas interfiere negativamente en los procesos, sobre todo cuando no se gestiona el conocimiento, se pierde potencial valioso para el éxito de los objetivos, de aquí, la importancia de contar con programas de retención, formación y desarrollo de competencias y bienestar que permitan la satisfacción y una cooperación colectiva en pro del crecimiento integral. Es clara la necesidad de

valorar el conocimiento como un intangible de la organización educativa, donde se hace relevante tener en cuenta la rotación de las personas, implementando condiciones adecuadas para los colaboradores con el ánimo de incentivar una contribución laboral y desempeño colectivo para el desarrollo y crecimiento mutuo.

Determinar los puestos de trabajo y más información con respecto a la dinámica de las actividades en los cargos corresponderá a otro tema de investigación, para nuestro caso, es importante determinar los movimientos del personal para inferir con respecto a la fuga de conocimientos, evidencia de la permanencia de los conocimientos individuales y colectivos que están presentes para darle mayor importancia al establecimiento de un programa de gestión de conocimiento que evite la pérdida valiosa de nuevos conocimiento para el crecimiento integral de los colaboradores y la organización educativa. De acuerdo con Hernández, Hernández y Mendieta (2013), la rotación tiene incidencia en el desempeño, los costos y los procesos dentro de una organización, por tanto, si la rotación de las personas no se gestiona, terminan convirtiéndose en una barrera para la gestión del conocimiento.

4.2. Visión administrativa

4.2.1. Estrategia Organizacional



Gráfica 3. Visión administrativa: estrategia organizacional

La estrategia de una organización juega un papel importante en las decisiones que se toman en las diferentes áreas y son fuente de información sobre lo que se proyecta y la manera de enfocar las tareas para alcanzar los objetivos. Los resultados indican que un 97% tiene claridad de la visión, misión y estrategia de la organización educativa. Este resultado es muy favorable porque nos indica que las personas que están dentro de la organización reconocen un camino que los guía en la consecución de las metas. Como se puede observar es un indicador bastante alto, lo cual puede deberse a un trabajo de comunicación muy apropiado cuando se construyó la planeación estratégica y el reciente establecimiento de un proyecto de gestión por competencias que involucraba la misión, visión, valores y competencias establecidos para todos los colaboradores de la organización educativa de Mosquera, respondiendo de manera muy positiva en cuanto al conocimiento de dicha estrategia y el plan de las competencias establecidas. Chandler en su obra *estrategia y estructura* (1962, citado en Orozco, Chavarro y Rivera, 2007) nos revela que se puede alcanzar competitividad cuando se establecen estrategias con las fortalezas internas y cuando se responde a las oportunidades del entorno. Viendo la disponibilidad de personal interno a reconocer la presencia y establecimiento de proyectos en la organización como una oportunidad interna, se puede considerar una fortaleza disponible como aporte al proyecto de gestión del conocimiento; adicionalmente, los resultados de las preguntas del foco estratégico de colegio, donde se involucran el reconocimiento de disponibilidad de competencias, una estructura presente para el logro de metas, la identificación de un plan estratégico y la contemplación de un proyecto para gestionar el conocimiento con porcentajes por encima del 90% involucrando a quienes están totalmente de acuerdo y de acuerdo, hace percibir una disposición muy positiva frente a los proyectos encaminados a mejorar los procesos en el colegio. Un resultado que marca diferencia en las preguntas del foco estrategia, es el de si el colegio esta bien organizado, en cuanto a lo que se refiere a estructura y procesos para alcanzar las metas, donde se obtuvo un 7% de desacuerdo, se considera importante revisar con detenimiento los factores que pueden estar afectando la comprensión de la estrategia o procesos de esta porción de la población consultada, con el fin de establecer estrategias que permitan alinear el conocimiento de los objetivos a dicha

población, por ser una parte, que aunque es pequeña, requiere importancia en la participación de la estrategia.

4.2.2. Cultura organizacional

Los resultados obtenidos en este foco particular, concerniente a la cultura organizacional, refieren indicadores donde se percibe que hay confianza, respeto, colaboración y profesionalismo, obteniendo resultados del 33% entre quienes están totalmente de acuerdo y 52% quienes están de acuerdo, siendo un factor importante para establecer relaciones de cooperación en una cultura de conocimiento que se pretende establecer.



Gráfica 4. Visión administrativa: cultura organizacional

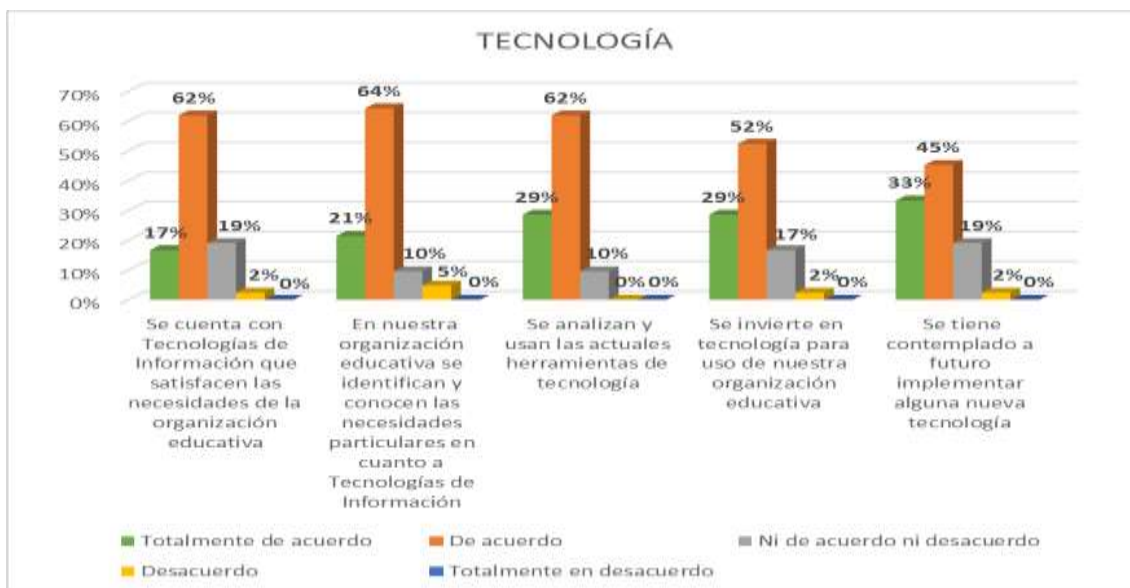
De otro lado, los resultados se encuentra divididos en cuanto a la evidencia de la cultura interna de la organización educativa, presentandose un 40% de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo; entre quienes no estan de acuerdo tenemos un 19% y los que ni estan de acuerdo y estan de acuerdo un 24 %. estos indicadores de la evidencia de la cultura son barreras que se requieren trabajar para incursionar en una cultura de conocimiento porque exige la necesidad de contar con actividades que generen pertenencia a la cultura y los colaboradores la perciban como parte de los programas integrales que le aportan a su

desarrollo personal y profesional. Ahora bien, otro indicador que se percibe dividido es el referente a la motivación en la búsqueda de los objetivos propuestos por la organización, donde un 47% (40% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 7% en desacuerdo) manifiesta desinterés o no se siente totalmente motivado para alcanzar los objetivos; sin embargo, un 52% (45% de acuerdo y 7% totalmente de acuerdo) manifiesta sentirse motivado para contribuir a los objetivos. La imparcialidad de estos resultados, sugieren que para establecer una cultura de conocimiento, es necesario transformar estas barreras en facilitadores que ayuden al desarrollo del modelo de GC que se pretende establecer, lo que se busca es contar con la participación activa de todos los colaboradores y para eso, una cultura organizacional positiva es relevante.

De acuerdo a lo manifestado por Rojas y Vera (2016) se requiere de un soporte sólido de comunicación y transmisión de información circundante en el ambiente de trabajo para un eficiente programa de gestión del conocimiento, de manera que se sugiere convocar a las directivas para que se involucren y comprendan la complejidad social que esta inmersa dentro de la organización educativa, abordando de manera holística los programas establecidos y verificar las acciones actuales que se tienen con respecto a la motivación e incentivos que se están estableciendo para los colaboradores, con el fin de convertir la desmotivación de un porcentaje pequeño de la población evaluada, en un grupo valioso que explote todas sus competencias y participación para alcanzar las metas colectivas propuestas; se pretende, revertir la cultura a un motivador fundamental para todos en la gestión del conocimiento para fortalecer las competencias.

4.2.3. Tecnología

La tecnología en la era del conocimiento se ha convertido en una herramienta facilitadora y promotora de avances y desarrollos fantásticos. De manera que, hace parte de los focos evaluados que permiten determinar si es un facilitador que conlleve a las organizaciones a la eficiente gestión del conocimiento en todos los pasos que se requieren o si por el contrario no permite el avance dinámico que hemos mencionado en este documento donde se exige velocidad en tiempo real para enfrentar las crisis y ser capaces de solucionar problemas de manera diligente.



Gráfica 5. Visión administrativa: Tecnología

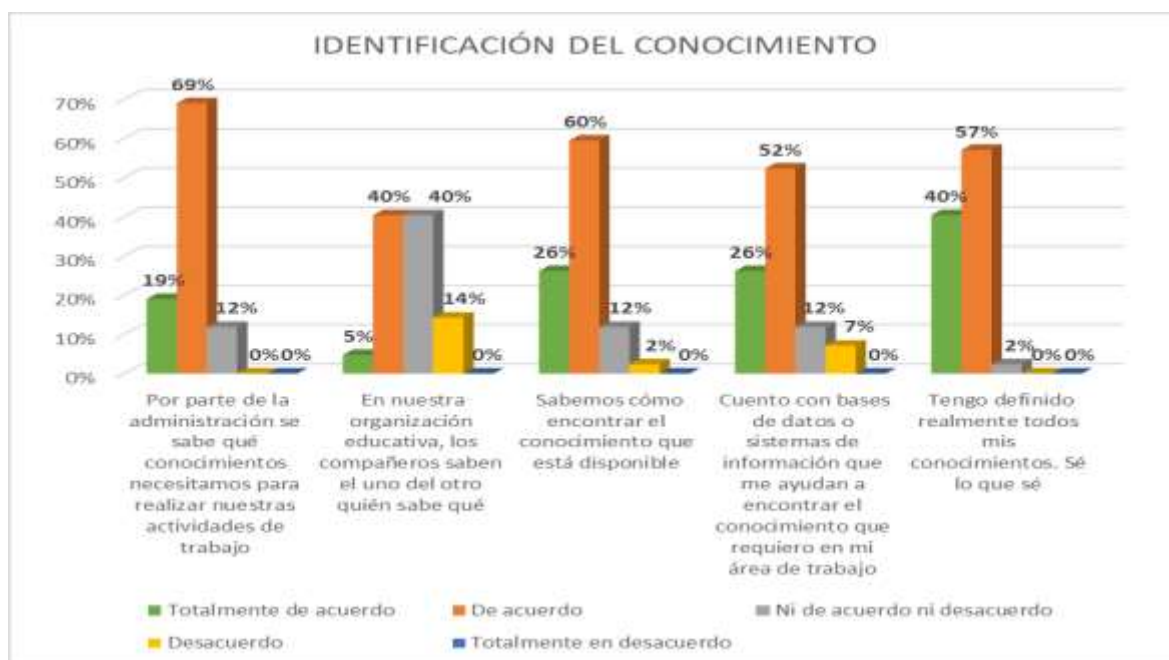
Con respecto a los resultados, se observan porcentajes muy favorables en todos los ítems consultados, estando en todos los ítems consultados por encima del 75% (entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo), los colaboradores reconocen que cuentan con los recursos tecnológicos apropiados para llevar a cabo sus labores, consideran que se da uso eficiente a dichas herramientas tecnológicas; actualmente, el colegio cuenta con dos salas de sistemas, un plataforma virtual que permite la comunicación constante entre los colaboradores, la telefonía celular ha hecho una inmersión favorable como medio de comunicación a través del cual mantienen contacto permanente, un punto de mejora será establecer un alcance más cercano de estas tecnologías a niveles como el operativo quienes no cuentan con las capacidades técnicas para hacer uso de ellas. De otro lado, manifiestan que cuentan con directivas que están atentas a identificar las necesidades de tecnología para estar a la vanguardia de la era digital, los resultados rescatan que la organización educativa se orienta a un futuro tecnológico donde se tiene en mente seguir invirtiendo en tecnología, lo cual es una herramienta facilitadora clave para establecer un programa de gestión del conocimiento. Las tecnologías nos menciona Camelo, García y Sousa (2009) son un factor muy positivo pero puede llegar a ser limitante sobre los procesos de compartir el conocimiento, si se usa como un recurso único, es necesario contar con otros factores que serán relevantes, como la motivación de los colaboradores y gestionar espacios

colaborativos que brinden la oportunidad de compartir lo que cada uno sabe, dándole un uso eficiente e integral a dichos recursos tecnológicos que faciliten el alcance de todos.

4.3. Proceso de GC

4.3.1. Identificación del conocimiento

Teniendo en cuenta que se quiere lograr fortalecer las competencias de los colaboradores a través de la gestión del conocimiento en la organización educativa, se entenderá que el conocimiento que queremos identificar es el de las habilidades técnicas, sociales, los conocimientos propios de cada uno de los colaboradores de la organización educativa y, por tanto, no está al alcance de manera fácil, es un reto y una gestión proyectada internamente lo que permite identificar el lugar donde se encuentra este intangible, para ello, se requiere identificar personas que tienen resultados excepcionales, tomando experiencias reales, es muy importante saber dentro del colegio en qué nivel está presente y quien posee ese valor de conocimiento que puede llegar a dar vías para su intercambio y convertirse en estrategias valiosas para el crecimiento integral y holístico que a través de sinergias entre los colaboradores, favorezcan a los resultados que se buscan colectivamente.



Gráfica 6. Procesos de GC: Identificación de conocimiento

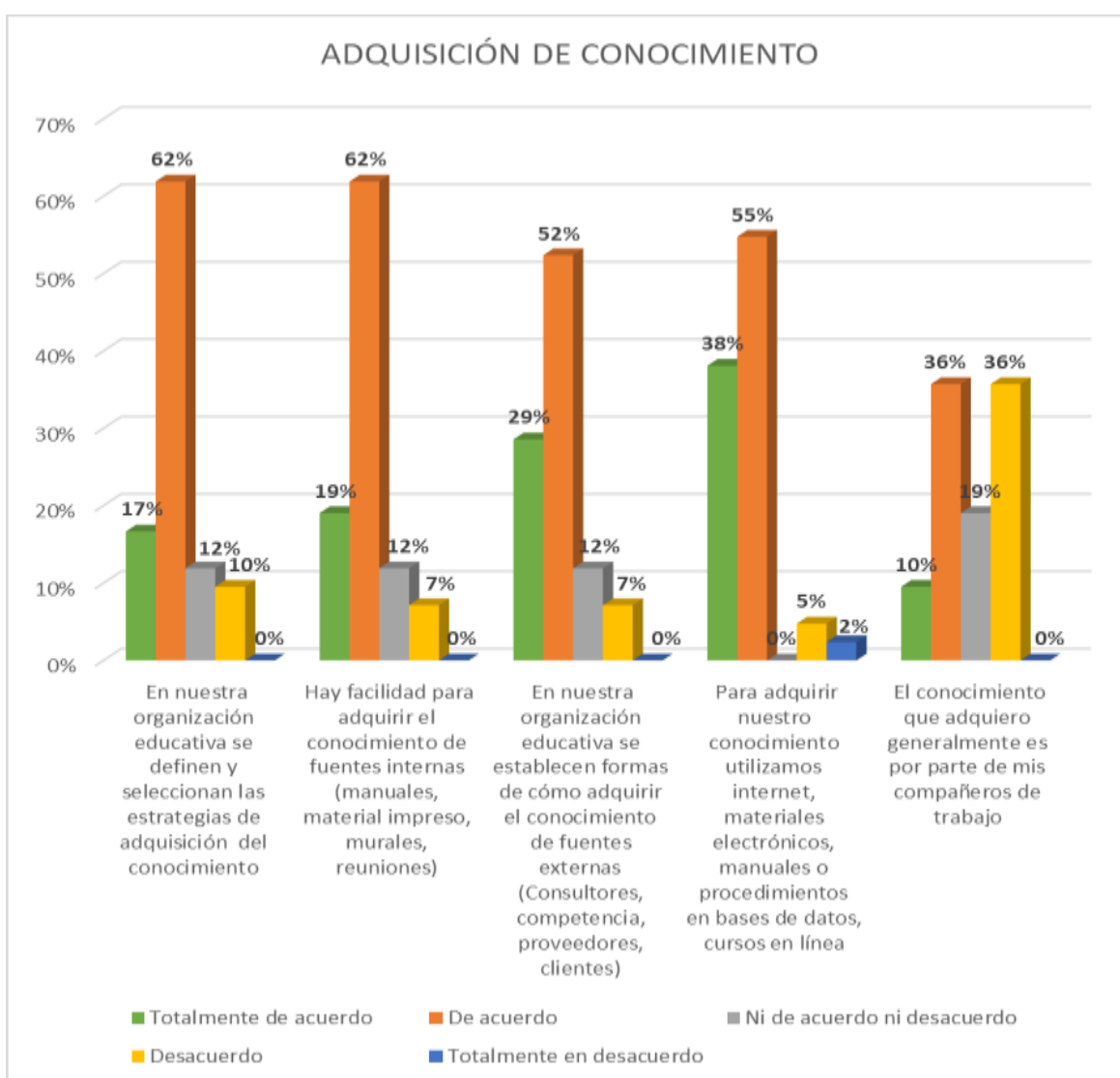
El previo trabajo realizado en el colegio sobre el levantamiento del proceso de gestión por competencias, en el que se realizó un análisis de los diferentes procesos establecidos en las diferentes áreas y en el que se alineo con el plan estratégico de la organización y la evaluación de desempeño, serán una herramienta facilitadora que permitirá orientar la identificación de las personas que son sobresalientes en su desempeño laboral y social, para así, encontrar el conocimiento relevante para el proyecto.

De acuerdo a los resultados encontrados, se puede apreciar que, los colaboradores confían en que se les está brindando el conocimiento que necesitan para marcar una diferencia excepcional en el trabajo, como lo confirma un indicador de 88% (69% de acuerdo y 19% totalmente de acuerdo). Un día de cada semana, el nivel directivo y coordinador en el colegio, preparan un espacio exclusivo para aportar capacitación al personal, la cual, involucra conocimientos que buscan aportar a las competencias laborales de los colaboradores y fortalecer sus habilidades para el trabajo, siendo un espacio facilitador para establecer herramientas de gestión del conocimiento. Así mismo, se percibe como otro facilitador, el hecho de que las personas identifiquen el conocimiento disponible en el colegio, encontrándose un resultado muy positivo del 86% (60% de acuerdo y 26% totalmente de acuerdo) que considera que sabe encontrar el conocimiento disponible. Nieves, Del Río, y Villardefranco (2009) refieren que la identificación del conocimiento es un elemento facilitador para determinar los vacíos de los colaboradores, su rendimiento y las capacidades útiles para permitir diseminar lo que saben, además, relacionan el plan estratégico, el cual señalan debe estar bien claro para todos, punto que es favorable como se mencionó en el ítem de la estrategia que arrojó resultados positivos al interior del colegio.

4.3.2. Adquisición del conocimiento

Una vez se tiene identificado el conocimiento dentro de la organización educativa es necesario generar estrategias que permitan mantenerlo y retenerlo, siendo clave la potencialización hacia la adquisición de conocimientos nuevos por parte de los colaboradores del colegio, es por esa razón que generar ambientes colaborativos, contextos y lenguajes compartidos para crear espacios de conocimiento y aprendizaje, será fundamental en el proceso de gestión del conocimiento. Los resultados obtenidos que se observan en la gráfica 18, permiten apreciar resultados favorables por encima del 80%,

entre quienes manifiestan, estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, respecto a, la definición de estrategias, la presencia de fuentes internas y externas y herramientas para para adquirir conocimientos; sin embargo, al preguntar por la adquisición de conocimiento de otros compañeros, los resultados no son tan positivos, con un 36% en desacuerdo y un 19% que ni de acuerdo ni desacuerdo; de manera que, se puede inferir individualidad en la manera como cada uno mantiene y comparte el conocimiento para sus actividades, siendo así, esto se convierte en una barrera que dificulta los procesos de disseminación y transferencia del conocimiento para compartir lo que se sabe entre personas y grupos para el proyecto.



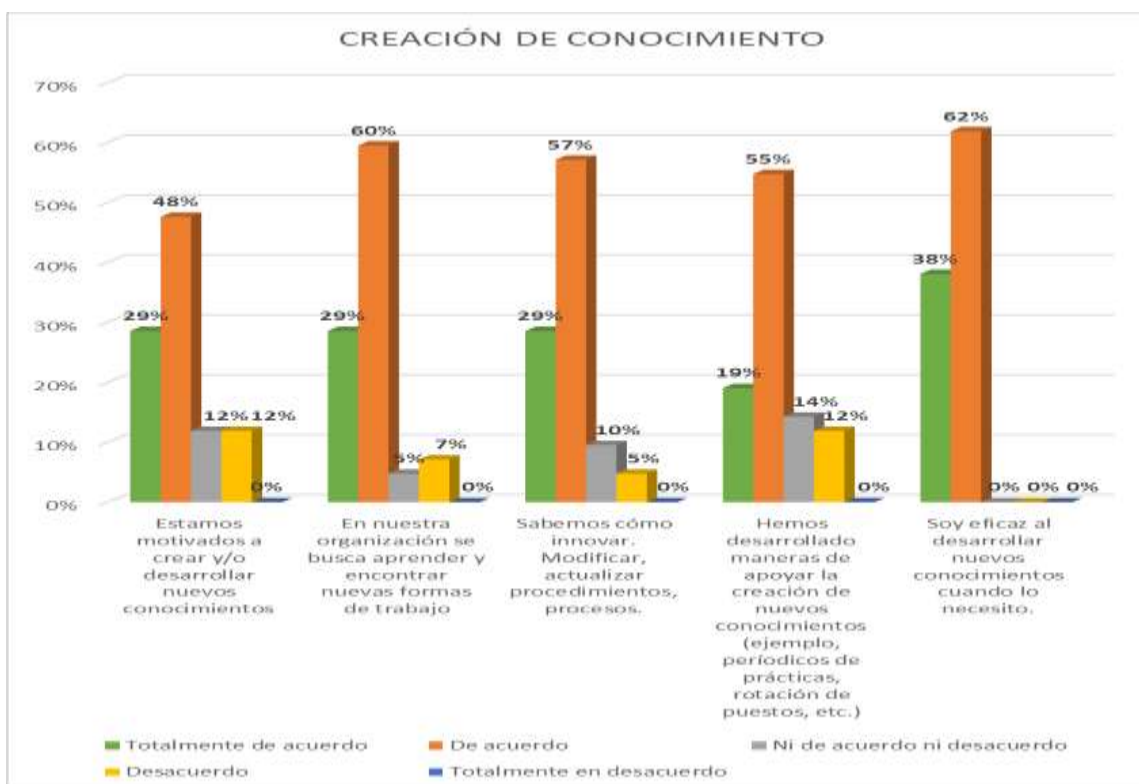
Gráfica 7. Procesos de GC: adquisición de conocimiento

Fayol (2003) en el principio de la subordinación del interés particular al interés general, nos refiere que no es posible; y que no debería ni siquiera recordarse, que los intereses individuales o de una parte pequeña en grupo no pueden prevalecer por encima de los intereses comunes de la colectividad, de esa manera, en el contexto educativo, todos deben estar alineados a un solo interés común para ejercer un conjunto de competencias que ayude a convocar grupos de personas en comunidades de practica cooperativas para compartir el conocimiento y alcanzar los objetivos. Es real que cada persona tiene sus propias necesidades; sin embargo, cuando pertenecemos a una colectividad se hace necesario el bien común, que al final será un provecho para el bien individual. De otro lado, Fayol (2003) menciona que se interponen sentimientos que son una barrera para nuestro proyecto de GC, como son la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas, debido a que, interfieren con el objetivo general, este último, si tiene un buen rendimiento será una ventaja para el interés individual.

Del Moral (2007) indica que muchas organizaciones conciben que gestionar el conocimiento implica dar todo el potencial hacia la tecnología pretendiendo que con esta herramienta se brinde todo el valor requerido, dejando de lado factores tan relevantes como el humano y la cultura organizacional, de aquí, la importancia de insistir en fortalecer otros procesos organizacionales que puedan afectar el éxito de la implementación de un modelo de gestión de conocimiento.

4.3.3. Creación del conocimiento

Este paso de crear conocimiento involucra con mayor razón la colectividad y participación de todos los colaboradores en todos los niveles de la organización, de aquí depende en gran medida la externalización e interiorización de conocimiento para el resultado de bienes, servicios y productos que se ofrecen a los clientes; por tanto, la organización, las personas y su cooperación para compartir lo que saben, será una pieza clave en la creación de conocimiento organizativo, resaltando la necesidad de facilitar espacios de intercambio que como nos refiere Jaramillo (2009) pueden ser no solo físicos, sino también, virtuales y mentales para la construcción de sinergia de conocimiento colectivo.



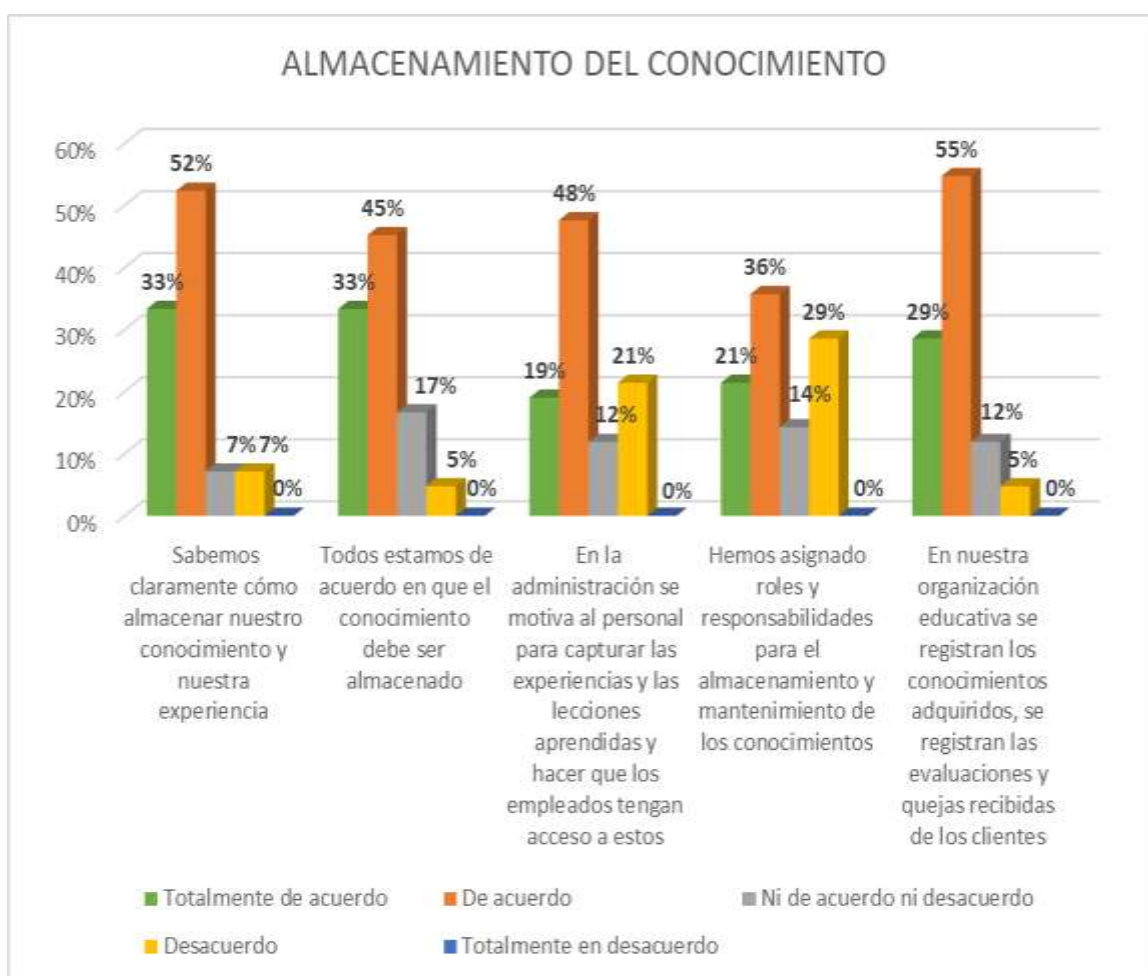
Gráfica 8. Procesos de GC: creación de conocimiento

Los resultados de la gráfica 8, refieren un 77% (48% de acuerdo y 29% totalmente de acuerdo) de personas motivadas para crear y desarrollar nuevos conocimientos, hacen parte de un grupo con proyecciones a querer brindar todo de su parte por participar en el crecimiento personal y organizacional asociado a la creación de nuevo conocimiento. Contrario a estos resultados, un 12% que requiere tener una postura de cambio frente a nuevas posibilidades de crear conocimiento, a través de factores motivacionales para lograrlo, es importante identificar este grupo de personas; así como, a quienes hacen parte de un restante 12% que ni están de acuerdo ni en desacuerdo para crear y desarrollar nuevos conocimientos, de igual manera, se recomienda revisar y establecer cambios en los programas asociados a la motivación de los colaboradores para fomentar un grupo aliado en la creación de conocimiento organizacional. Nos menciona Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), que para incentivar la creación del conocimiento es necesario establecer relacionamientos entre los colaboradores de todos los niveles organizacionales, donde se permitan conversaciones que faciliten el intercambio de conocimientos, lo cual genera

emociones y sensaciones observables que ayudan a despertar el interés de la creatividad e innovación útil para esta fase del proceso de la GC. En esta etapa de creación de conocimiento, Tanaka (2008) nos refiere que un factor influyente para que se permita el intercambio cara a cara, la practica compartida y el intercambio de conocimiento es la cultura organizacional, proceso que para el contexto de investigación debe ser analizado y fortalecido en pro del desarrollo del proceso de GC.

4.3.4. Almacenamiento del conocimiento

Implica contar con un servidor tecnológico de alojamiento de datos e información valiosa para la organización educativa, en el cual, es posible digitalizar, vincular, categorizar y etiquetar para la administración de documentos que faciliten a todos los colaboradores la recuperación y acceso de conocimiento.



Gráfica 9. Procesos de GC: Almacenamiento del conocimiento

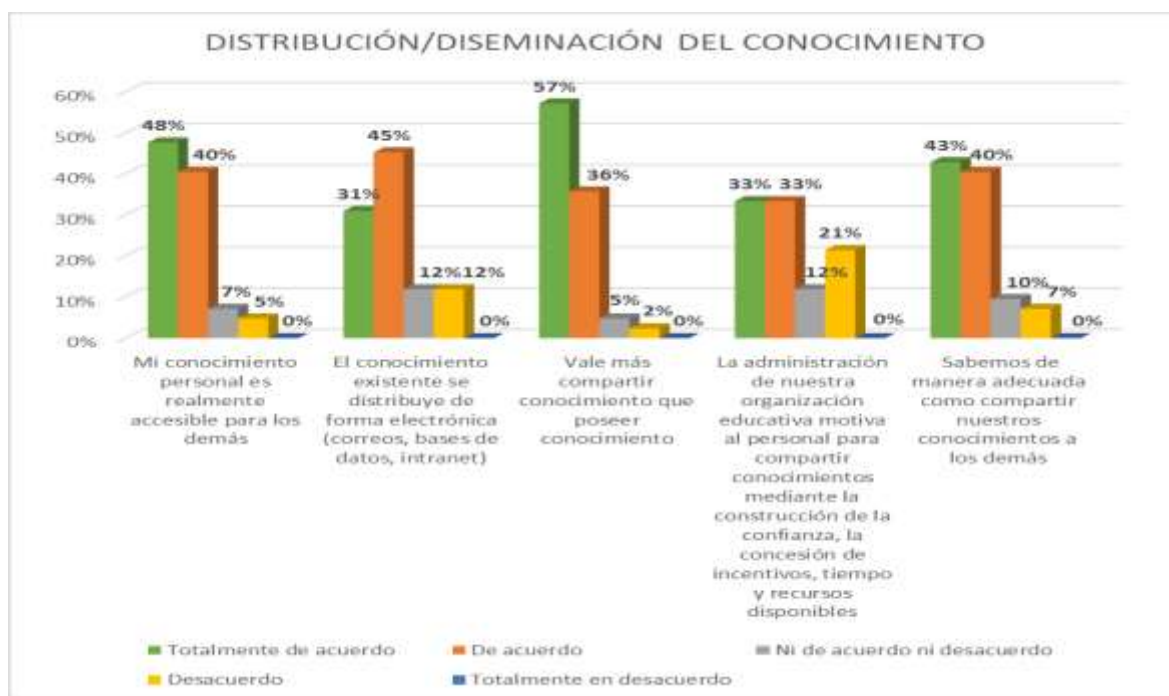
Los resultados observados en la gráfica 9, revelan que un 85% de las personas consultados (52% de acuerdo y 33% totalmente de acuerdo) sabe cómo almacenar la información relevante de su área de trabajo, esto se debe quizá al uso de la plataforma establecida por el colegio en donde se registra la información de sus actividades, la cual es auditada interna y externamente para certificar la calidad de los procesos; sin embargo, se ha observado que no se registran las experiencias o lecciones aprendidas frente a esas mismas actividades realizadas por los colaboradores.

En cuanto a la consideración de almacenar el conocimiento, un 78% (entre los que se encuentran; un 45% que comparten estar de acuerdo y un 33% que están totalmente de acuerdo) señala que debe almacenarse el conocimiento; sin embargo, se evidencia un obstáculo cuando revisamos los resultados referentes a si existen roles y responsabilidades para llevar a cabo este almacenamiento, teniendo un 43% (29% en desacuerdo y 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo) que considera que no percibe estos roles definidos; por otro lado, también encontramos un resultado poco favorable en la motivación, resultado que ya se ha venido valorado en graficas anteriores, y en el cual se continua encontrando desfavorable, debido a que, para este indicador un 33% entre quienes están en desacuerdo (21%) y quienes ni de acuerdo ni en desacuerdo (12 %), revela que la motivación para capturar las experiencias y lecciones aprendidas no es percibida, siendo un número importante que se convierte en una barrera para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.

Con los resultados que hemos venido observando hasta el momento, se puede inferir que no solo se puede contar con la tecnología para gestionar el conocimiento, es imprescindible, la insistencia de apoyarlo con el fortalecimiento de programas que incentiven, motiven y construyan una cultura de conocimiento. Podemos tener bases de datos, plataformas tecnológicas, salas de tecnología, pero si no brindamos espacios colaborativos, intercambio de experiencias, fomento de transmisión de conocimiento, se ira desdibujando los recursos tangibles e intangibles que aportan valor a los resultados colectivos de la organización.

4.3.5. Distribución y diseminación del conocimiento

El objetivo en esta etapa del proceso es transferir el conocimiento que ha sido categorizado y organizado, bajo la relevancia de su aporte para los procesos, las personas y la organización.



Gráfica 10. Procesos de GC: distribución/diseminación del conocimiento.

Autores como Polanyi, (1997, citado en Valhondo, 2010) refieren que la transferencia del conocimiento en la práctica es posible a través de actividades de imitación, donde, en el desarrollo de las tareas, el conocimiento tácito de un trabajador del conocimiento como lo denomina Drucker (1999), se expresa a otro por medio de la acción y reconstrucción de dicha acción, bajo el propio entendimiento y conocimiento que se alcanza; otra manera es, la identificación y aprendizaje.

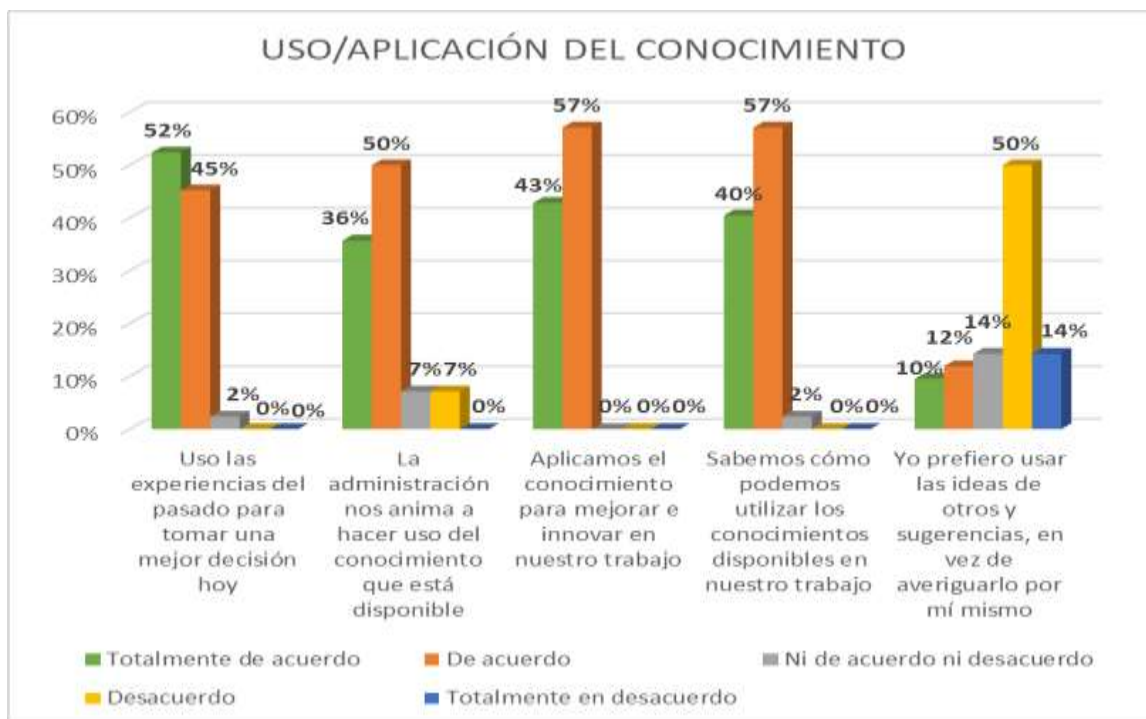
En la gráfica 10. Los resultados concernientes a permitir el acceso a otros al conocimiento propio de cada colaborador, con un 48% totalmente de acuerdo y 40% de acuerdo, parecieran indicar que dentro del colegio se cuenta con un alto grado de colaboración y permisibilidad a la hora de compartir y transferir el conocimiento; sin embargo, los valores de la gráfica 7 en la que se indaga por la adquisición del conocimiento por parte de otro

compañero, no demuestran que exista esa colaboración, debido a que se percibe un 55% (correspondiente a 36% en desacuerdo y un 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Este contraste de resultados, dejan ver que las personas dentro del colegio presentan dificultad a la hora de transmitir el conocimiento lo cual es una barrera que requiere ser trabajada. Con respecto a la distribución electrónica de conocimiento, se obtuvo un 31% totalmente de acuerdo y un 45% de acuerdo, como se ha mencionado la tecnología es un factor positivo; sin embargo, es necesario que esta herramienta facilitadora sea eficiente para la transmisión de conocimiento clave para la organización. El hecho de ver que los colaboradores perciben la distribución del conocimiento como un elemento importante estando totalmente de acuerdo el 57% y de acuerdo el 36%, este será un facilitador que permitirá establecer el programa de gestión del conocimiento en la organización educativa. En este ítem, nuevamente se percibe la motivación con un 21% desacuerdo y un 12% que están ni de acuerdo ni de acuerdo, siendo un factor que requiere ser analizado para que se convierta en un elemento facilitador. Este paso es revelante debido a que es el momento clave en el que se incorpora el conocimiento a la cadena de valor.

4.3.6. Uso/aplicación del conocimiento

En cuanto al uso del conocimiento, los colaboradores refieren que aprenden de las experiencias y lecciones aprendidas para tomar decisiones en sus tareas, siendo un 52% totalmente de acuerdo y un 45% de acuerdo. Debido al uso de manuales y procedimientos establecidos desde el área de calidad, en el colegio las personas cuentan con los procesos adecuados para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente, de ahí que se perciba un porcentaje de 36% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo en el uso del conocimiento disponible, lo que nos permite inferir que las personas aplican los respectivos procedimientos en el mejoramiento e innovación de su trabajo, obteniendo un 43% totalmente de acuerdo y 57% de acuerdo.

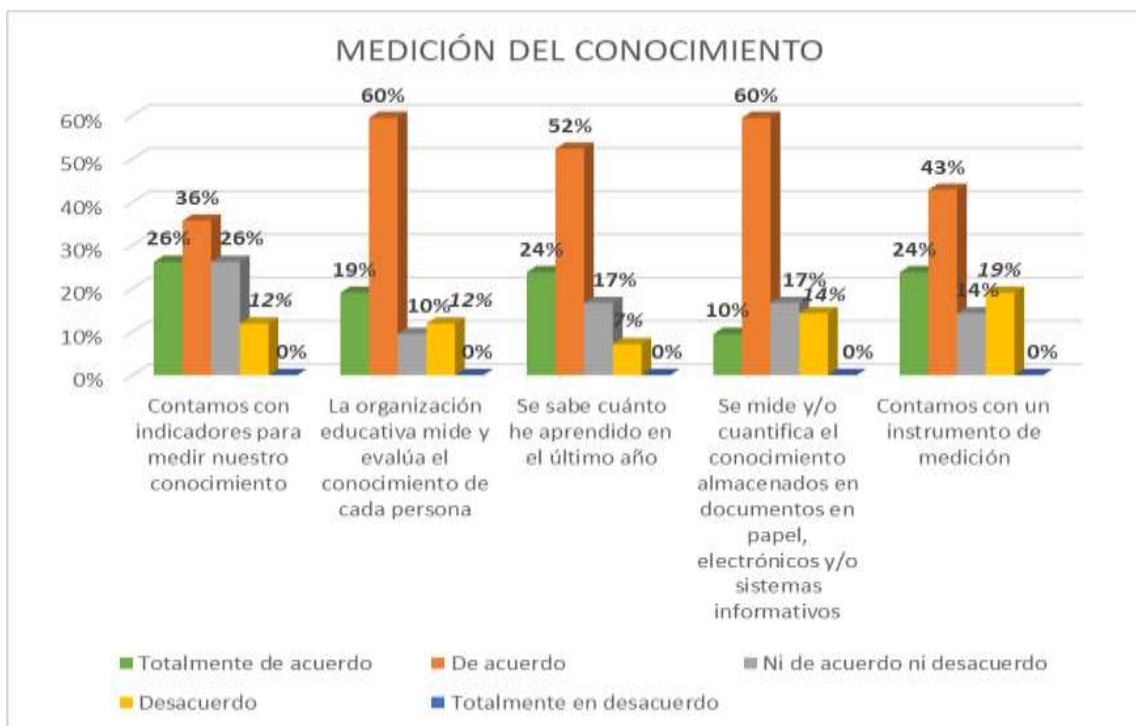


Gráfica 11. Procesos de GC: uso/aplicación del conocimiento

Es relevante el resultado del 50% en desacuerdo obtenido en la pregunta sobre el uso de ideas de otros, donde los colaboradores prefieren por ellos mismos averiguar y evitar usar las sugerencias de otros. Aquí se percibe, que el trabajo colaborativo es una barrera que debe ser analizada y fortalecida para la gestión del conocimiento.

4.3.7. Medición del conocimiento

En este ítem se percibe diferencias en las calificaciones de los trabajadores con respecto a si se cuenta con indicadores para medir el conocimiento, siendo 62% (26% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo). Actualmente el colegio cuenta con la evaluación de desempeño por lo que se revela un 79% (19% totalmente de acuerdo y 60% de acuerdo) en si se evalúa el conocimiento que se realiza a los colaboradores; sin embargo, no se cuenta con un indicador evaluativo de lo que se sabe en cada puesto de trabajo o en las capacitaciones realizadas por el colegio cada semana. En cuanto a lo que saben cada año, lo perciben de manera subjetiva por la retroalimentación del desempeño y el aprovechamiento de las capacitaciones realizadas por el colegio. Hoy en día el colegio mide el número de horas de capacitación, la satisfacción de las capacitaciones y participación, de manera que son las maneras en que perciben los trabajadores la medición del conocimiento.



Gráfica 12. Procesos de GC: medición del conocimiento.

Es importante sugerir la necesidad de establecer indicadores referentes a la comprensión de los conocimientos adquiridos, tener evaluaciones que indiquen la motivación frente a dichos conocimientos y cómo son estos aplicados a los objetivos de las metas establecidas.

Capítulo V

Conclusiones

En general se percibe una buena disposición a enfrentar los cambios con respecto a la gestión del conocimiento por parte de los colaboradores del colegio, contexto de la investigación, esto permite entender que se pueden establecer estrategias claras para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento orientado a fortalecer las competencias laborales de los colaboradores. De otro lado, el contar con un programa establecido recientemente de gestión por competencia, facilita junto con las tecnologías como recurso, el establecimiento de acciones tendientes al conocimiento. Se puede entonces concluir que:

- Existe una dinámica de identificación del conocimiento centrada en la documentación de manuales y procedimientos establecidos por el colegio que están disponibles para el quehacer diario de las actividades de cada colaborador en su sitio de trabajo, de manera que cada persona entiende lo que debe hacer y sabe de su trabajo.
- A través de la información de registro de las actividades que son ingresadas a una plataforma tecnológica, las personas pueden tener acceso al conocimiento, sin embargo, es un limitante, en cuanto a que el conocimiento registrado se centra en los educadores y está disponible solo para niveles de directivos, coordinación y educadores, dejando, las actividades de niveles administrativos y operativos fuera de ese alcance.
- En la identificación de conocimiento de otras áreas o entre áreas, es limitada porque no se suele compartir el conocimiento de lo que cada uno sabe.
- La cultura no es evidenciada por los colaboradores del colegio, así como tampoco, se sienten motivados para compartir y explorar el conocimiento de otras áreas o compañeros, siendo la cultura organizacional y programas de motivación una barrera que influye negativamente no solo para el proceso de identificación, adquisición, creación, diseminación y uso del conocimiento; sino también, para otros procesos organizacionales
- Se destaca como herramientas facilitadoras para la implementación de un modelo de GC, el hecho de contar con un programa de gestión por competencias reciente y el cual reconocen los colaboradores como importante, la disposición de los colaboradores para gestionar el conocimiento, las tecnologías con las que cuenta el colegio, el reconocimiento y comprensión del plan estratégico establecido para el cumplimiento de objetivos también son facilitadores para los pasos que involucran gestionar el conocimiento.
- Otro factor destacado como instrumento relevante para medir el conocimiento, es el instrumento de evaluación de desempeño con el que cuenta el colegio, sin embargo, es limitado para contar con una medición más profunda de los procesos que involucran la GC.

Cabe resaltar que es necesario establecer un programa de cultura de conocimiento y de motivación que incentive a los trabajadores al conocimiento, debido a que se percibe descontento con el desarrollo de actividades de reconocimiento y motivación. De otro lado, Es indispensable fortalecer el trabajo colaborativo y de intercambio de experiencias con respecto al conocimiento individual, ya que los resultados dejan ver más el individualismo que las colectividades en lo concerniente al conocimiento.

La recomendación que se puede brindar a las directivas del colegio, en colaboración con los líderes coordinadores, calidad y gestión humana con respecto al establecimiento de un programa de gestión del conocimiento, es fortalecer las herramientas facilitadoras como lo son la tecnología y la disposición de los colaboradores al conocimiento para ampliar las estrategias en cuanto a la transferencia de conocimiento, permitiendo generar espacios de intercambio de experiencias y conocimientos, así como tener en cuenta la cultura organizacional, motivación y trabajo en equipo en todos los niveles.

Capítulo VI.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Introducción

La GC es un proceso primordial para enfrentar y comprender los cambios que se han venido presentado en la era del conocimiento (Toffler, 1980); así como, dar respuesta a las nuevas necesidades que los usuarios; tanto internos como externos exigen para su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Este panorama, ha permitido poner la mirada en el aprovechamiento no solo de los activos materiales; sino también inmateriales de la organización educativa, contribuyendo a la adecuada gestión de los activos centrados en los colaboradores (Brooking, 1996), procurando la creación de equipos de alto desempeño y con competencias fortalecidas alineados con la sociedad del conocimiento (Sacaiya, 1995); de modo que, la participación activa de los colaboradores se convierte en una oportunidad perfecta para el surgimiento de

herramientas creativas que apoyen en la orientación de estrategias para las organizaciones que educan. Con la incursión del colaborador en la construcción del conocimiento se visualiza un valor significativo que facilita el cumplimiento de las metas y el desarrollo de habilidades y destrezas superiores para un adecuado desempeño.

Esta propuesta de intervención pretende contribuir con un modelo de gestión de conocimiento que involucre diversos conceptos investigados y herramientas que permitan identificar, adquirir, crear, almacenar, transformar y transmitir, usar y medir el conocimiento de una organización educativa ubicada en el municipio de Mosquera para que se contribuya al fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores.

1. Aportes del ejercicio de investigación

En general se percibe una buena disposición a enfrentar los cambios con respecto a la gestión del conocimiento por parte de los colaboradores del colegio, contexto de la investigación, esto permite entender que se pueden establecer estrategias claras para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento orientado a fortalecer las competencias laborales de los colaboradores. En cuanto al conocimiento de la estratégica se resalta un 97% de colaboradores que tienen claridad de la visión, misión y estrategia de la organización educativa, lo que es un facilitador para alinear el modelo de GC. De otro lado, el contar con un programa establecido recientemente de gestión por competencias, facilita junto con las tecnologías como recurso, elementos favorables, los resultados dejan ver en todos los ítems consultados, un porcentaje por encima del 75% (entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo), los colaboradores reconocen que cuentan con los recursos tecnológicos apropiados para llevar a cabo sus labores, consideran que se da uso eficiente a dichas herramientas tecnológicas, sin embargo, se puede apreciar que el uso puede ser mayor y relevante con la GC. En cuanto a la confianza de apoyo, refieren que las directivas están atentas a identificar las necesidades de tecnología para estar a la vanguardia de la era digital, los resultados rescatan que la organización educativa se orienta a un futuro tecnológico donde se tiene en mente seguir invirtiendo en tecnología, lo cual es una herramienta facilitadora clave para establecer un programa de GC.

Cabe resaltar que es necesario establecer un programa de cultura de conocimiento y de motivación que incentive a los trabajadores al conocimiento, debido a que se percibe descontento (47% entre quienes no están de acuerdo y quienes ni están de acuerdo ni están en desacuerdo) con el desarrollo de actividades de reconocimiento y motivación, encontrándose porcentajes divididos en su percepción. De otro lado, Es indispensable fortalecer el trabajo colaborativo y de intercambio de experiencias con respecto al conocimiento individual, ya que los resultados dejan ver más el individualismo que las colectividades en lo concerniente al conocimiento. Los resultados obtenidos en identificación, adquisición, creación, almacenamiento, disseminación/distribución, uso/aplicación y medición del conocimiento, revelan que los colaboradores prefieren trabajar individualmente que compartir o usar el conocimiento de otro. Resaltan la gestión de la organización en cuanto al hecho de fomentar la adquisición de conocimiento para fortalecer las habilidades técnicas y competencias de los colaboradores, generando espacios de capacitación cada semana para todos.

La recomendación que se puede brindar a las directivas del colegio, en colaboración con los líderes coordinadores, calidad y gestión humana con respecto al establecimiento de un programa de gestión del conocimiento, es fortalecer las herramientas facilitadoras como lo son la tecnología y la disposición de los colaboradores al conocimiento. En cuanto a las barreras observadas, es necesario ampliar las estrategias en cuanto a la transferencia de conocimiento (teniendo en cuenta que se deben mantener las normas de confidencialidad que internamente están establece el colegio), permitiendo generar espacios de intercambio de experiencias y conocimientos, así como tener en cuenta la cultura organizacional, motivación y trabajo en equipo en todos los niveles.

2. Problema de intervención.

Dentro del colegio contexto de la investigación, las directivas junto con el área de gestión humana están comprometidos con el seguimiento de los lineamientos que el sector educativo promueve con respecto a las competencias de su personal; por tanto, están enfocados en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores en todos los niveles, proyectando las necesidades de formación requeridos; teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de

desempeño y necesidades de fortalecer las competencias requeridas para los logros que se han propuesto; se encuentra que es necesario fortalecer las competencias de los colaboradores y explotar con mayor valor el conocimiento interno de la organización, este proyecto de investigación se convierte en una solución que por medio de un modelo de GC permita el fortalecimiento de las competencias que hoy presentan debilidad en su apropiación y desarrollo.

3. Metodología de intervención.

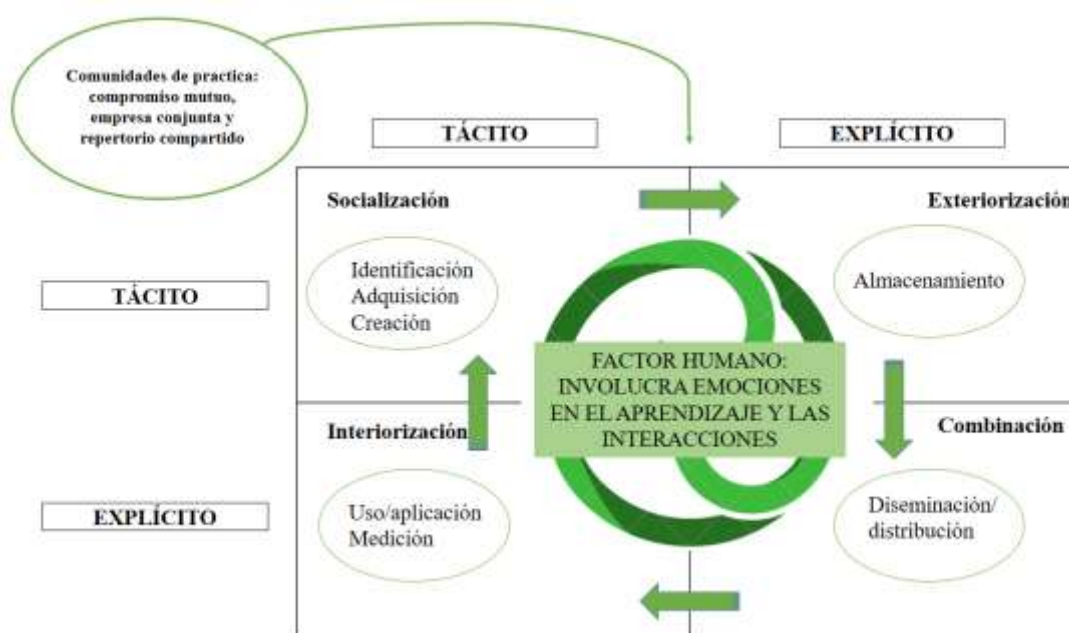


Figura 15. Modelo de GC integrando diversas perspectivas de autores consultados.

Elaboración propia, basado en autores consultados

(Nonaka y Takeuchi, 1999) (Wiig, 1993), (Wenger, 1998), (Morin, 2000, 2002)

- Debe tenerse el apoyo de todas las directivas y líderes para la implementación del proyecto de GC.
- Caracterización de todos los trabajadores de la organización educativa, resaltando las habilidades, conocimientos técnicos, actitudes y aptitudes y fortalezas que los caracteriza para expandir los mejores conocimientos o impartirlos en pro de la construcción de una organización educativa que aprende.

- Crear cuatro grupos interdisciplinarios de trabajadores del conocimiento con capacidades óptimas de comunicación y empatía para generar colectividades donde se fomente la cooperación y se facilite el intercambio de información, deberán tener conocimiento de la organización. Los grupos conformados serán denominados como indica la figura 2., cada uno tendrá un rol específico en el modelo de GC.



Figura 16. Comunidades de práctica. (wegner, 1998)
Elaboración propia.

- Incorporar elementos de la gestión por competencias y tener en cuenta el plan estratégico de la organización educativa, este elemento es un facilitador encontrado en el diagnóstico realizado, debido a que, los trabajadores respaldan conocer y comprender la misión, visión, valores, de la organización educativa. Esto, como se mencionó, es posible gracias a un programa de gestión por competencias, donde se llevó a cabo la socialización y capacitación en cuanto a las competencias establecidas para cada nivel organizacional y las competencias transversales orientadas al cumplimiento de los objetivos.
- Socializar los objetivos de la GC tendientes a fortalecer las competencias organizacionales del colegio.

- GC, relacionarla con los campos del saber de las competencias funcionales y organizacionales establecidas por el colegio.
- Diseñar estrategias de motivación y de evidencia de la cultura organizacional, que son programas que influyen el éxito de cualquier desarrollo dentro de la organización educativa. (este punto es una sugerencia que deben las directivas desarrollar con el apoyo del área de Gestión humana o aliados externos).
- Crear espacios de interacción entre las personas, el trabajo y la organización como contexto de acción para el conocimiento, con el apoyo de las comunidades creadas, los líderes de cada área y Gestión Humana.

3.1. Metodología para cada proceso de GC

3.1.1. Identificación del conocimiento

Objetivo: Identificar el conocimiento actual de la organización educativa frente a las competencias funcionales y organizacionales que no ha sido adquirido y reconocer en todos los niveles, quién o en qué áreas se encuentra el conocimiento tácito o explícito que si ha sido adquirido eficientemente.

Actividades:

- Aplicar encuestas que indaguen sobre las necesidades de aprendizaje de las competencias establecidas para su cargo y verificar aquellas que aplica y tiene buen desempeño.
- Realizar lluvia de ideas para detectar las maneras de lograr afianzar el conocimiento de las competencias, exponer experiencias de proyectos realizados para lograr ponerlas en práctica y relatar lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- Realizar observación y análisis documental,
- Convocar a los trabajadores a espacios físicos disponibles para intercambiar experiencias y conocimientos adquiridos y usados para promover las competencias correspondientes a cada nivel, así como, exponer necesidades de conocimiento con respecto a las competencias.

- El equipo de trabajadores del conocimiento conformados por comunidades (ayuda, buenas prácticas, conocimiento e innovación) deberá realizar el registro de todas las actividades y observaciones.
- Reunión de comunidades de práctica para integrar la información encontrada y categorizarla para determinar la más relevante que debe ser almacenada para comunicarla y darle acceso libre a todos los colaboradores.

Recursos:

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Recursos: Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos, trabajadores de conocimiento: comunidades de práctica.

Responsable de seguimiento: Área recursos humanos y comunidades de práctica.

3.1.2. Adquisición de conocimiento

Objetivo: Establecer las vías y formas de adquirir el conocimiento para el fortalecimiento de las competencias funcionales y organizacionales de los colaboradores de la organización educativa y estructurar estrategias de aprendizaje para cubrirlos.

Actividades:

- Seleccionar y categorizar el conocimiento pertinente y eficaz del identificado en el paso anterior, correspondiente a las competencias organizacionales y funcionales de cada nivel.
- Estructurar estrategias de aprendizaje de los colaboradores en los diferentes niveles.
- Actividades de aprendizaje: síntesis de lectura de artículos donde se expresen ideas que se quieren transmitir y el análisis, interpretación de partes de artículos informativos y luego reunir las reflexiones y obtener una idea general de todo.

- Enseñar la condición humana: Morín (2002)
- Realizar contratación de expertos internos o externos para llevar a cabo los talleres pertinentes al conocimiento identificado que se requiere (sugerencia para las directivas en análisis con gestión humana para determinar el plan de formación)
- Realizar talleres que incorporen a sus colaboradores las habilidades y competencias para cumplir de forma eficaz con la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios del colegio (ARL, universidades, EPS, intercolegios, editoriales y librerías, entre otros) y consultar conocimientos documentados.

Recursos:

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e evaluar la adquisición de conocimientos. (grupos de trabajadores del conocimiento: comunidades de práctica)

Responsables de seguimiento:

Área de gestión humana y comunidades de práctica.

3.1.3. Creación de conocimiento

Objetivo: Establecer nuevo conocimiento a partir de la socialización de experiencias entre los colaboradores y la formación para la adquisición de las competencias.

Acciones:

- Crear espacios de desarrollo de conocimiento a partir de la práctica con líderes de conocimiento que sobresalen por su capacidad de promover las competencias requeridas para el cumplimiento de las metas.

- Alinear a este proceso incentivos que motiven a la participación de aprendizaje.
- Estimular la creatividad para generar nuevo conocimiento.
- Realizar mapas de conocimiento, una herramienta eficaz para conocer y ubicar a personas que tienen un conocimiento específico o son sobresalientes por cumplir con las competencias requeridas.
- Mapas de competencias: Estos mapas además de visualizar los conocimientos de los individuos permiten representar sus habilidades, competencias métodos y responsabilidades y las acciones que se acometen en el ejercicio de su trabajo.

Recursos

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Recursos: Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos.

Responsables de seguimiento:

Área de gestión humana y comunidades práctica

3.1.4. Almacenamiento de conocimiento

Objetivo: Establecer una plataforma virtual de almacenamiento de las experiencias, reconocimientos, incentivos y conocimientos adquiridos por los colaboradores para el fortalecimiento de las competencias.

Acciones:

- Crear una base de datos con la información de cada uno de los trabajadores que se caracterizan por la GC en las competencias funcionales y organizacionales establecidas por el colegio.

- Registrar en la plataforma las acciones y actividades que se realizan con respecto a las competencias y que permiten un desempeño sobresaliente.
- Documentar y mantener un archivo de lecturas semanales en la plataforma virtual o chat colectivo, que aporten al conocimiento de las competencias actuales y permitan la participación en foros y debates tendientes a fortalecer las competencias.
- Registrar las mejores acciones semanales que brindaron el aprendizaje de algo nuevo para las competencias y publicarlo en la intranet del colegio como reconocimiento al apoyo de la cultura del conocimiento.

Recursos

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Recursos: Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos.

Responsables de seguimiento:

Área de gestión humana y comunidades de práctica.

3.1.5. Disseminación/distribución de conocimiento

Objetivo: Crear espacio físicos y virtuales para la distribución y disseminación de conocimientos nuevos individuales y grupales, promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración para la solución de problemas o toma de decisiones frente al aprendizaje de las competencias.

Actividades:

Realizar reuniones para compartir el conocimiento, ya sea en espacios físicos o virtuales, donde las personas logren interactuar.

Realizar talleres de sensibilización para fomentar la colectividad y el trabajo en grupo para compartir lo que se sabe sin romper la confidencialidad de la información.

Sensibilizar en la importancia de la comunicación clara, fluida y real, como factor primordial para compartir conocimiento.

Recursos:

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Recursos: Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, video conferencias, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos.

Responsables de seguimiento:

Área de gestión humana y comunidades de práctica.

3.1.6. Uso y aplicación del conocimiento:

Objetivo: Poner en práctica los aprendizajes adquiridos de las competencias funcionales y organizacionales, en las actividades del trabajo diario y en áreas donde se requiera para alcanzar el objetivo común establecido en la institución educativa.

Actividades:

Registrar buenas practicas nuevas utilizadas en el área de trabajo.

Destacar los conocimientos percibidos como una utilidad excepcional para el desempeño optimo en los objetivos del área de trabajo y para la organización y aquellos que permitieron la toma de decisiones o solución de problemas efectiva.

Comunicar los registros a las comunidades conformadas para la respectiva divulgación y circulación de conocimiento.

Comunicar a quién apoyo para que aprendiera algo nuevo, y que fue lo nuevo que aprendió en la interacción con otros compañeros en los espacios de interacción.

Recursos:

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades.

Recursos: Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos.

Responsable

Área de gestión humana y comunidades de práctica

3.1.7. Medición del conocimiento

Objetivo: medir objetivamente la gestión del conocimiento.

Actividades: registro mensual del conocimiento referido a las competencias funcionales y organizacionales gestionadas por los grupos de comunidades de práctica conformados:

Indicadores:

Comunidad de ayuda:

Nº de ayudas solicitadas/ Nº de ayudas solucionadas

Comunidad de buenas prácticas:

Nº de buenas prácticas en competencias detectadas o compartidas / Nº de Buenas prácticas comunicadas y reconocidas.

Comunidad de Conocimiento:

Nº de registros de artículos compartidos referentes a las competencias/Nº de artículos analizados y sintetizados en los encuentros de interacción.

Comunidad de innovación:

Nº de ideas nuevas compartidas/Nº de ideas desarrolladas

Indicadores generales asociados a la gestión del conocimiento en capacitación y participación de las personas:

Inversión en capacitación/ Incremento de productividad

Número de horas reales dictadas/ Intensidad del programa de capacitación.

Capacitación ejecutada/ Número capacitación programada.

Nº de registros de conocimientos nuevos/Nº de conocimientos aplicados

Recursos:

La tecnología es un aliado importante en este paso porque permitirá hacer registro de las actividades. Intranet, plataforma, chat, video, audio, computadores, espacios físicos. Cuaderno y bolígrafos.

Las personas: quienes poseen competencias útiles para comunicar la dinámica y procesos de la organización, son fundamentales para estructurar estrategias de aprendizaje e identificar personas que tiene el conocimiento y los vacíos que deben ser cubiertos.

4. Presupuesto.

Los materiales requeridos para llevar a cabo en este proyecto, se encuentran dentro de los recursos con los que ya cuenta la organización educativa, los cuales son:

- Los colaboradores de la organización educativa
- Recursos tecnológicos: computadores, plataforma de interacción, chat, cámaras de video, audio, video vean, entre otros.

- Recursos de capacitación: se sugiere realizar alianzas con proveedores de servicios como EPS, ARL, Editoriales; entre otros, incluso en la etapa de identificación de conocimiento pueden encontrar recurso humano interno que facilite las capacitaciones y se comparta el conocimiento. en caso de realizar inversión de capacitadores externos, el colegio determinará la inversión requerida.
- Los materiales y suministros están disponibles en el colegio y se incluyen dentro de los recursos disponibles para actividades grupales e individuales.

Tabla 5.*Materiales y recursos de capacitación requeridos en la organización educativa*

Materiales	Justificación	Valor aproximado en pesos colombianos (inversión por semestre)
Papelería	Fotocopias, impresiones, hojas, ganchos, carpetas, empaste, discos, grabaciones.	\$ 700.000 ^{oo}
Adquisición de libros y artículos (tener en cuenta alianzas con editoriales)	Revisión bibliográfica	\$500.000 ^{oo}
Suscripción a revistas	Soporte teórico y actualización.	\$200.000 ^{oo}
Total de inversión		\$1.400.000^{oo}

Recursos de capacitación	Justificación	Valor aproximado en pesos colombianos (inversión por semestre)
Conferencistas externos (tener en cuenta alianzas con editoriales, EPS, ARL, Cajas de compensación, SENA)	Especialistas en competencias y capacitación a grupos integrantes de las comunidades de práctica.	\$ 1.500.000 ^{oo}
Cursos virtuales	Enseñanza y capacitación entorno virtual, TIC's	\$800.000 ^{oo}
Total de inversión		\$2.300.000^{oo}

Referencias

- Ackoff, R. (1996). On learning and systems that facilitate it. En: Center for quality of management journal, Vol. 5, No 2, p. 27-35.
- Acosta, P., J. y Nakata, L. E. (2012). Condiciones de la gestión del conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional: un estudio comparativo. Recuperado el día 13 de octubre de 2017 de revistas.uec.edu.co/index.php/sotavento/article/download/3348/2998.
- Aramburu, N, Sáenz, J. y Blanco, C. (2013) Capital estructural, capacidad de innovación, y rendimiento empresarial en empresas colombianas de base tecnológica. Tomado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/revista/es/numeros-publicados/articulo?year=2015&vol=15&num=1&o=2> el día noviembre 21 de 2017.
- Arias, P. J. y Aristizábal, B., C. (2011). El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín. *Semestre económico*. 4 (28) 95- 110.
- Avendaño, P., V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4 (10), 201-227.
- Avila, A. (2013). "la evolución de la tecnología" según Radovan Richta. Obtenido de <http://ingenieroavilas.blogspot.com.co/2013/06/la-evolucion-de-la-tecnologia-segun.html>
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible capital*. 5 (1), 65-101
- Beazley, H., Boenisch, J. y Harden D. (2004). Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave. USA: Illustrate.
- Beltrán, D. y Caballero, L. (2017). Consolidar la gestión del Talento Humano, el reto de las entidades públicas en América Latina. Tomado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/consolidar-la-gestion->

- del-talento-humano-el-reto-de-las-entidades-publicas-de-america-latina. El 10 de octubre de 2017.
- Bell, D (2001). El advenimiento de la sociedad post- industrial. Un intento de prognosis social. Madrid. Alianza Editorial.
- Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004). Data, Information, Knowledge and Wisdom. Tomado de <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> el día 2 de julio de 2017.
- Belly, P. (2014). Emprender el camino de la gestión del conocimiento: Gestión del conocimiento nivel inicial. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- Blake, R. y Moutton, J. (1984). El modelo del cuadro organizacional. México: Ed. Addison Wesley
- Brooking, A. (1996). El capital intelectual: el principio activo en el tercer milenio. Buenos Aires: Paidós
- Camelo, C., García, J. y Sousa, E. (2009). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (42), 113-150.
- Castells, M. (2006). La sociedad red. España: Alianza.
- Castro, S., B. (2001) La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. Estudios Pedagógicos [en línea] 2001, (Sin mes) : [Fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173513844007>> ISSN 0716-050X
- Davenport, T. y Prusak L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. USA: Harvard Business Review
- De Geus, A. (1997). The Living Company, Boston, MA, Harvard Business School Press. Tomado de <http://www.ariedegeus.com/usr/library/documents/main/washingtonquarterly.pdf>.
- De long y Fahey (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. Academy of Management Executive · November 2000 DOI: 10.5465/AME.2000.3979820

- Delors, J. (1996). La educación encierra un Tesoro. UNESCO.
- Del Moral, A. (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid: España. Thomson Ed.
- Distefano, E. (2002). La gestión del conocimiento en la empresa. Facultad de Ciencias Administrativas. Tomado de www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/26_distefano.pdf el día 31 de julio de 2016.
- Domínguez., G. (2001). La sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización. *Revista Complutense de Educación*. 12 (2) 485-528
- Drucker, P. (1999). “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge”, California Management Review, Vol. 41, Nro. 2, Winter. Recuperado de http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf, el día 16 de noviembre de 2017.
- Drucker, P. (2004). La sociedad post capitalista. Colombia: Norma
- Drucker, P. y Nanneti, J. (1996). Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Bogotá: Norma.
- Empresas emergentes dueñas de la economía mundial. (s.a) (2013, 15 de enero) recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-emergentes-duenas-economia-mundial/167670>
- Etzioni, A. (1979). Organizaciones modernas. México: UTEHA.
- Fayol, H. (2003). Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo.
- García, A. (2015). Epistemología: teoría del conocimiento. México: Palibrio
- Garvin, D. A. (1998). Building a learning organization. Harvard business Review. 8-91
- Giraldo, L. y Atehortúa, L. F. (2010). Comunidades de práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*. 9 (16). 141-150.
- Gómez, R. (2014). Gestión del conocimiento: tecnología e innovación. México: Limusa.
- Hedlund, G. (1994), A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strat. Mgmt. J.*, 15: 73–90. doi:10.1002/smj.4250151006

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación*. . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. 18. Dic. ISSN: 1137-0734 http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Jaramillo, A., L. (2009). El papel del conocimiento como herramienta de construcción social y su gestión en las organizaciones como elemento vital para sobrevivir a los nuevos desafíos mundiales. *El cuaderno. Escuela de ciencias estratégicas*. 3 (6). P 183-208. Medellín – Colombia.
- Khum, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de cultura económica.
- Leonard, D. (1998). *The Wellspring of knowledge*. *Harvard Business School Press*. Recuperado el día 4 de abril de 2017 de https://www.researchgate.net/publication/225070500_The_Wellsprings_of_Knowledge
- López, M. y Grandío, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. España: Geabiblo.
- McDermontt, R. y O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 5 (1) 76-85
- Martínez, A. y Ríos F. (2007). Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. En Osorio, F. (Ed). *Epistemología de las ciencias sociales, breve manual*. p168-165. Chile: UCSH. Recuperado el 25 de julio de 2017 de: http://www.libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/269/submission/proof/files/assets/common/downloads_847a3ed6/Epistemolog.pdf
- Marulanda, C., López, M. y López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión por competencias en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*. 27 (6) 3-10. doi: 10.4067/S0718-07642016000600002

- MEN. (2008) http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-318264_recurso_tic.pdf
- MEN. (2003). Articulación de la educación con el mundo productivo: la formación de Competencias laborales. Tomado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf.pdf. Recuperado el 10 de octubre de 2017
- Minakata A., A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado en 17 de noviembre de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es.
- Morata, R. y Rodríguez, S., M. (2014). E-learning y Gestión del conocimiento. Argentina: Miño y Dávila.
- Morcillo, P., Rodríguez, J., Casani, F. y Rodríguez, J. (2000). El valor de los conocimientos y del aprendizaje organizativo como fuente de competencias básicas distintivas. Universidad Autónoma de Madrid. Tomado de [www.ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/download/236/236](http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/download/236/236), el 3 de noviembre de 2017.
- Morin. E. (2000). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa
- Morin, E. (2002). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris: UNESCO-Santillana
- Munar, C., L. (2009). Caracterización del modelo de gestión de conocimiento actual del grupo académico de la escuela militar de aviación en comparación con los cuatro modelos de gestión del conocimiento. (maestría). Universidad de Buenaventura. Cali. Colombia.
- Nieves, Y., Del Río, Y., y Villardefranco, M. (2009). Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la Información*, 40 (2), 3-13.

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, p. 14–37. Tomado el día 26 de noviembre de 2017 de http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Ed. Oxford
- OECD (2007). *Insights Human Capital: How what you know shapes your life*. Organisation for Economic Co-operation and Development (oecd), París.
- Orozco, L. A., Chavarro, D.A. y Rivera, H (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 13, 37-58.
- Pabón, C. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Revista la Propiedad Inmaterial*. 22. *Universidad Externado de Colombia*, julio-diciembre 19-31. doi: <http://dx.doi.org/10.18601/16571959.n22.02>
- Peña, P. T., Manzanedo del Campo, M., B., L. y Lara, A. (2002). Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos. Estudio de un Caso. II Conferencia de Ingeniería de Organización. 369-375. Vigo
- Pérez-Soltero, A., Leal, S., V., Barceló, V. M. y León, D., A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, Sin mes, 153-183.
- Polanyi, M. (1966). With a new foreword by Amartya Sen (2009). *The tacit dimension*. USA: The University of Chicago Press.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*. USA: Butterworth Heinemann
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *journal of knowledge management*. vol. 9 no. 3 2005, pp. 18-35. DOI 10.1108/13673270510602746
- Riesco, G., M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos
- Rivera, B., J. (2006). ¿Gestión del conocimiento o Gestión de la información? *Revista TecnoLógicas* (16). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5062999.pdf>, el día 28 de octubre de 2017

- Rivera, H. O. y Bueno, C. E. (2011). Handbook of research on communities of practice for organizational management and networking: methodologies for competitive advantage. USA: IGI Global
- Rodríguez, G., D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas, barreras y facilitadores. Un estudio Multicaso*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Rodríguez, G. (2001). La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización [Figura]. Recuperado de <http://webcasus.usal.es/edenred/documentos/GUILLERMO%20DOMINGUEZ.pdf>
- Rodríguez, G. (2001). La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización. *Revista Complutense de Educación*. (12). 2. 485-528
- Rojas, G. E., y Vera, M. A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (50-59)
- Sakaiya, T. (1995). Historia del futuro: la sociedad del conocimiento. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Salazar, J.M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, 1. 0. p.2-6. Tomado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/18/24>
- Sánchez, M., A.; Melián G, A.; Hormiga P. E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13. (2). 97-111 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España
- Sanz Martos, Sandra (2012). *Comunidades de práctica: el valor de aprender de los pares*. Barcelona, EdiUOC.
- Sanz Martos, Sandra (2012). *Comunidades de práctica. Cómo compartir conocimiento y experiencias profesionales*. Barcelona, EdiUOC

- Saussois, J. M. Reflections on OECD Studies on Knowledge Management and Related Issues: Implications for Schooling for Tomorrow (École Supérieure de Commerce de Paris, (ESCP), Consultant to CERI/OECD).
<https://www.oecd.org/edu/ceri/35393928.pdf>.
- Soto, J. (2000). Tres principios para la configuración de una psicología de lo complejo
 Cinta moebio 8: 159-168 tomado de www.moebio.uchile.cl/08/soto.htm el 23 de octubre de 2017
- Sponder, J. C. (1996): Making knowledge, collective practice and Penrose rents.
International Business Review, Vol.3, p.4.
- Stewart, T. y Ruckdeschel, C. (1998), Intellectual capital: The new wealth of organizations.
Perf. Improv., 37: 56–59. doi:10.1002/pfi.4140370713
- Strassmann, P. (1999). Measuring Knowledge Capital. Knowledge Executive Report.
 Recuperado de:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_and_Managing_Knowledge_Capital.pdf
- Stylianou, V. y Savva, A. (2016). Investigating the knowledge management culture.
Universal Journal of educational research 4(7) 1515-1521. DOI:
 10.13189/ujer.2016.040703
- Sveiby, K. (1996). The new organization wealth: Managing and Measuring Intangible Assets. Recuperado de: <http://www.sveiby.com/files/pdf/new-org-wealth-ch5.pdf>, el día 12 de noviembre de 2017.
- Sveiby, K. Linard, K. y Dvorsky, L. (2002). Building a Knowledge-Based Strategy A System Dynamics Model for Allocating Value Adding Capacity. Tomado de:
https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/228720164_Building_a_knowledge-based_strategy_a_system_dynamics_model_for_allocating_value_adding_capacity/links/5436c5190cf2643ab9888915.pdf
- Sveiby, K. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler. recuperado de
<http://www.sveiby.com/files/pdf/new-org-wealth-ch5.pdf>

- Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 Issue: 1, pp.73-97, <https://doi.org/10.1108/eb029036>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2009). *La revolución necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Tanaka, N. (2008). Creación del Conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. USA: Prentice Hall
- Tobón, S., Núñez, R., A. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista Escuela de Administración de Negocios* [en línea] (septiembre-diciembre) : [Fecha de consulta: 17 de noviembre de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605803>> ISSN 0120-8160
- Toffer, A. (1980). *La tercera Ola*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes.
- Toffler, A. (1994). *El cambio del Poder*. España: Plaza & James.
- Valdés, L. (2002). Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Colombia: Norma.
- Valhondo, D. (2010). *La gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de santos.
- Von, K., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001): *facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. rio de janeiro: campus.
- Wenger, e. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Wetten, D y Cameron, K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about thinking-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington: Schema.

Recuperado el día 20 de noviembre de 2017 en
https://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_--_Thinking_about_Thinking_--_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge?auto=download

Anexos

Anexo 1

Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento (Pérez-soltero, Leal, Barceló y León, 2013)

CUESTIONARIO
CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.
<p>El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico preliminar sobre el papel que juega, cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento según la perspectiva del individuo en su área de trabajo, determinar interés, barreras y facilitadores.</p> <p>A continuación, se presentan una serie de reactivos que deberá contestar tal y como se indica; por favor conteste verídica y espontáneamente según su conocimiento y experiencia.</p>

PRIMERA SECCIÓN: DATOS GENERALES:

Por favor conteste según se indica:

La antigüedad en años en la empresa:	
La antigüedad en años en su puesto:	

SEGUNDA SECCIÓN:**VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste TA: Totalmente de acuerdo D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo, según sea el caso de su respuesta.

		TA: Totalmente de acuerdo	D: De acuerdo	N: Ni de acuerdo ni desacuerdo	DA: desacuerdo	TDA: Totalmente en desacuerdo
A. ESTARTEGIA		TA	D	N	DA	TDA
A1.	Nuestra empresa tiene una clara misión, visión y estrategia.					
A2.	Nuestra empresa dispone de las competencias que apoyan nuestra estrategia.					
A3.	Estamos muy bien organizados (es decir, tenemos la estructura organizacional y procesos) para lograr nuestras metas.					
A4.	Dentro de nuestro plan estratégico tenemos contemplado gestionar el conocimiento de la empresa.					
A5.	Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa.					

B. CULTURA ORGANIZACIONAL		TA	D	N	DA	TDA
B1.	La cultura de nuestra organización se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo.					
B2.	Hay evidencias de nuestra cultura organizacional (ejemplo, empleado del mes, incentivos, reuniones informales, cumpleaños).					
B3.	Nuestro personal está altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización.					
B4.	Mi empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento.					

B5.	El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo.					
-----	--	--	--	--	--	--

C. TECNOLOGÍA		TA	D	N	DA	TDA
C1.	En nuestra organización se cuenta con Tecnologías de Información que satisfacen las necesidades de la empresa.					
C2.	En nuestra empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a Tecnologías de Información.					
C3.	Se analiza y usa las actuales herramientas de tecnología.					
C4.	Se invierte en tecnología para uso de nuestra empresa.					
C5.	Se tiene contemplado a futuro implementar alguna nueva tecnología.					

TERCERA SECCIÓN

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. IDENTIFICACIÓN		TA	D	N	DA	TDA
1.1.	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.					
1.2.	En nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro quién sabe qué.					
1.3.	Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible.					
1.4.	Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayudan a encontrar el conocimiento que requiero en mi área de trabajo.					
1.5.	Tengo definido realmente todos mis conocimientos. Sé lo que sé.					

2. ADQUISICIÓN		TA	D	N	DA	TDA
2.1.	En nuestra empresa se definen y seleccionan las					

	estrategias de adquisición del conocimiento.					
2.2.	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).					
2.3.	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).					
2.4.	Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea.					
2.5.	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.					

3. CREACIÓN		TA	D	N	DA	TDA
3.1.	Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.					
3.2.	En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.					
3.3.	Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.					
3.4.	Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo, periódicos de prácticas, rotación de puestos, etc.)					
3.5.	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.					

4. ALMACENAMIENTO		TA	D	N	DA	TDA
4.1.	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.					
4.2.	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.					
4.3.	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos.					
4.4.	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los					

	conocimientos.					
4.5.	En nuestra empresa se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes.					

5. DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN		TA	D	N	DA	TDA
5.1.	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.					
5.2.	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).					
5.3.	Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.					
5.4.	La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.					
5.5.	Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.					

6. USO / APLICACIÓN		TA	D	N	DA	TDA
6.1.	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.					
6.2.	La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.					
6.3.	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.					
6.4.	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.					
6.5.	Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.					

7. MEDICIÓN		TA	D	N	DA	TDA
7.1.	Contamos con indicadores para medir nuestro					

	conocimiento.					
7.2.	La empresa mide y evalúa el conocimiento de cada persona.					
7.3.	Se sabe cuánto he aprendido en el último año.					
7.4.	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.					
7.5.	Contamos con un instrumento de medición.					

Anexo 2: Cuestionario actividad de sensibilización a la GC previo a la aplicación del cuestionario de diagnóstico de GC

Objetivo: Integral grupalmente sensibilizando frente a la GC en la identificación de conocimiento de los compañeros de trabajo (Elaboración propia)

Cuestionario “Qué sé de mis compañeros de trabajo”

Nombre: _____

Instrucciones: Responder el cuestionario y entregarlo completamente diligenciado, máximo 5 minutos después de haber iniciado la actividad.

1. Todas las personas deben participar en la actividad.
2. Todas las respuestas relacionadas, deben ir acompañadas del nombre de la persona a quien le pregunto.

1. Busque la persona más cordial, dígame porque lo selecciono y coloque su nombre.	Nombre: Respuesta:
2. ¿cuál es el animal favorito de la persona más silenciosa del grupo y coloque su nombre.	Nombre: Animal:

3. Relacione dos personas nacidas antes del mundial de México.	Nombre: Nombre:
4. ¿cuál sería una de las metas tuyas al finalizar el año? vaya cuéntesela a la persona que viste zapatos blancos o tiene ojos verdes.	Meta: Firma:
5. qué tipo de música escucha la persona que tiene a su derecha?	Nombre: Tipo de música:
6. ¿Cómo se llama la persona que casi siempre llega de primero?	Nombre:
7. Relacione el nombre de la persona que usted quisiera conocer un poco más y registre su fecha de cumpleaños.	Nombre: Fecha:
8. ¿Quién es la persona más conversadora? Y relacione la última película que vio.	Nombre: Película:
9. escriba el nombre de una persona que inicie por la letra M, L o T y pregúntele tres cosas que lo hacen feliz.	Nombre: 1: 2: 3:
10. Del grupo, ¿cuál es la persona que primero cumple años en el 2018?	Nombre: Fecha:
11. ¿Cuál es el hobbie de la persona más joven del grupo?	Nombre: Hobbie:
12. relacione el nombre de tres personas que nacieron entre el año 80 y 92	Nombre: Nombre: Nombre:
13. ¿Qué fue lo primero que compro con su primer salario o dinero propio el más bajito o bajita del grupo?	Nombre: ¿Qué compró?:
14. ¿Quién es la persona más entusiasta del grupo? (es quien crea energía positiva, cree en lo que hace)	Nombre: